

MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

ŘÍZENÍ RIZIK A VYUŽÍVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ JAKO NÁSTROJ PRO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ A KONTROLY VEŘEJNÝCH FINANCÍ

MILAN JAN PŮČEK, MARKÉTA PÁLENÍKOVÁ

Brno 2022

Název projektu Ministerstva financí ČR: „Posílení řízení a kontroly veřejných financí“, který byl podpořen finančními prostředky z programu Řádná správa Fondů EHP a Norska

**MUNI
ECON**

Anotace

Text se zabývá řízením rizik a využívání příležitostí jako nástroje pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí. V dnešní době čelí veřejný sektor i celá společnost mnoha výzvám. Tyto výzvy mohou být pro nás rizikem nebo též příležitostí. Jako riziko chápeme nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů (příčemž k nim řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky). Každá příležitost je možnost vzniku události, která může pozitivně ovlivnit dosažení cílů, včetně hospodárného, efektivního a účelného nakládání s prostředky. Příležitost je stejně jako riziko budoucí událost (tedy může, ale nemusí nastat). Příležitost chápeme jako protipól rizika a spojujeme ji s příznivými dopady. Mezi riziky a příležitostmi je ale z hlediska povinností daných zákony velký rozdíl - zatímco neřešení velkého rizika může vést k tomu, že budeme odpovědní za vzniklou škodu včetně trestně právní odpovědnosti, tak u příležitostí to takto není. Povinnost zjišťovat rizika, přijímat opatření k jejich odstranění, zmírnění nebo předcházení je v zákoně o finanční kontrole jednoznačně uložena. Schopnost účinně řídit rizika v konkrétní instituci veřejného sektoru významně přispívá k odstraňování plýtvání, zmírnění nebo předcházení riziku korupce a podvodů.

Řízení rizik i řízení příležitostí by mělo mít preventivní charakter – máme se snažit problémům předcházet. Současně by mělo být řízení rizik a příležitostí neoddělitelnou součástí práce každého zaměstnance, vedoucího zaměstnance a voleného zástupce. To znamená, umět

- zjišťovat rizika respektive příležitosti (první fázi se věnuje kapitola 3),
- analyzovat neboli hodnotit rizika respektive příležitosti (druhé fázi se věnuje kapitola 4),
- zvládat rizika respektive využívat příležitosti - přijímat k nim správná opatření (to je popsáno v kapitole 5) a
- monitorovat rizika respektive příležitosti (čtvrté fázi se věnuje kapitola 6).

V kapitole 7 jsou zařazeny konkrétní příklady řízení rizik a využívání příležitostí.

Cílem textu je vyhodnotit a komplexně popsat problematiku řízení rizik a využívání příležitostí ve vazbě na vnitřní kontrolní systém dle zákona o finanční kontrole. Dalším cílem je identifikovat v této oblasti nové poznatky – zejména ve vazbě na hodnocení rizik a příležitostí, ve vazbě na případové studie.

Abstract

The text deals with risk management and the exploitation of opportunities as a tool for improving the management and control of public finances. Today, the public sector and society as a whole face many challenges. These challenges can be risks or opportunities. We understand risk as the risk of an event occurring that may adversely affect the achievement of stated objectives or the performance of tasks (including the economic, efficient and effective use of public finance). Each opportunity is the possibility of an event occurring that may positively affect the achievement of objectives, including the economic, efficient and effective use of resources. An opportunity, like a risk, is a future event (i.e. it may or may not occur). We view opportunity as the opposite of risk and associate it with positive impacts. However, there is a big difference between risks and opportunities in terms of the obligations imposed by law - while failure to address a major risk can lead to us being liable for damages, including criminal liability, this is not the case for opportunities. The obligation to identify risks and take action to eliminate, mitigate or prevent them is clearly imposed by the Financial Control Act. The ability to effectively manage risks in a particular public sector institution contributes significantly to eliminating waste, mitigating, or preventing the risk of corruption and fraud.

Both risk management and opportunity management should be preventative - we should try to prevent problems. At the same time, risk and opportunity management should be an integral part of the work of every employee, manager and elected representative. This means being able to

- identify risks or opportunities (the first phase is covered in Chapter 3),
 - analyse or assess risks or opportunities (the second phase is covered in Chapter 4),
 - managing risks or seizing opportunities - taking the right action on them (this is covered in Chapter 5); and
 - monitor risks or opportunities (the fourth phase is covered in Chapter 6).
- Chapter 7 includes specific examples of managing risks and exploiting opportunities.

The aim of the text is to evaluate and comprehensively describe the issue of risk management and the exploitation of opportunities in relation to the internal control system under the Financial Control Act. A further objective is to identify new knowledge in this area - in particular in relation to the assessment of risks and opportunities in relation to case studies.

Název: Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí

Autoři: Milan Jan Půček, Markéta Páleníková

Počet stran: 82

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan, PÁLENÍKOVÁ Markéta *Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2022

Text vznikl v rámci projektu Ministerstva financí ČR s názvem „Posílení řízení a kontroly veřejných financí“, který byl podpořen finančními prostředky z programu Řádná správa Fondů EHP a Norska.

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2022

Obsah

1	Úvod k řízení rizik a příležitostí	6
2	Vymezení pojmů, přístupy, postupy a metody	9
2.1	Vymezení pojmů	9
2.2	Porovnání „rychlého“ a „komplexního“ přístupu k řízení rizik a příležitostí	11
2.3	Postup (proces) řízení rizik nebo využívání příležitostí	13
2.4	Metody pro získávání dat potřebných pro řízení rizik a využívání příležitostí	16
2.5	Metody pro zjišťování a vyhodnocení rizik nebo příležitostí	17
3	První fáze: Zjišťování (identifikace) rizik / příležitostí	18
3.1	Zjišťování (identifikace) rizik v rámci vnitřního kontrolního systému	18
3.2	Role při řízení rizik v rámci vnitřního kontrolního systému	23
3.3	Integrace rizik zjišťovaných v rámci vnitřního kontrolního systému s dalšími riziky	24
3.4	Členění rizik / příležitostí	26
3.5	Finanční rizika / příležitosti	29
3.6	Provozní rizika / příležitosti	31
3.7	Právní rizika / příležitosti	33
3.8	Jiná (věcná) rizika / příležitosti	34
4	Druhá fáze: Vyhodnocení (analýza) rizik / příležitostí	38
4.1	Metodika vyhodnocení rizik	38
4.2	Metodika vyhodnocení příležitostí	40
4.3	Registr rizik / příležitostí	43
5	Třetí fáze: Zvládání rizik / využívání příležitostí	45
5.1	Jak zvládat rizika – čtyři taktiky zvládání rizik	45
5.2	Jak využívat příležitosti – čtyři taktiky	47
5.3	Příklady návrhu opatření pro zmírňování (zvládání) rizik	48
5.4	Vizualizace postupu zvládání rizik (návrhu opatření) pomocí vývojového diagramu	50
5.5	Vizualizace postupu úspěšného využívání příležitostí pomocí vývojového diagramu	51
6	Čtvrtá fáze: Monitoring rizik / příležitostí	52
7	Příklady vyhodnocení rizik / příležitostí	55
7.1	Příklad vyhodnocení finančních rizik v rámci průběžné nebo následné kontroly	55
7.2	Příklad vyhodnocení finančních příležitostí	56
7.3	Příklad vyhodnocení rizik v rámci předběžné kontroly - veřejná zakázka na stavební práce	57
7.4	Příklad vyhodnocení rizik v rámci předběžné kontroly - při nakládání s hotovostí	59
7.5	Příklady vyhodnocení rizik v rámci strategického plánu	60
7.6	Příklady vyhodnocení rizik a příležitostí pomocí SWOT	63
7.7	Jak hodnotit riziko korupce či podvodu – metoda FMEA	66
7.8	Další případové studie	67
8	Zásada přiměřenosti – problematika malých organizací, mandatorních výdajů, malých výdajů	71
9	Vybraná doporučení (omezení) pro řízení rizik / příležitostí	73
9.1	Vybraná doporučení / omezení	73
9.2	Proč řízení rizik a využívání příležitostí nefunguje: Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí týkající se rizik / příležitostí	75
10	Závěr	79
	PŘÍLOHY	80
	Příloha č. 1: Video přednáška: Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí	80
	POUŽITÉ ZDROJE	80

1 Úvod k řízení rizik a příležitostí

V dnešní době čelí veřejný sektor i celá společnost **mnoha výzvám** (například válka na Ukrajině, energetické problémy, migrace, pandemie, klimatické změny a reakce na ně, poruchy v dodavatelském řetězci, inflace a podobně). Tyto výzvy mohou být pro nás rizikem nebo též příležitostí. Zda půjde o riziko nebo příležitost, to velmi záleží na našich schopnostech rozpoznat a přijímat správná rozhodnutí¹, na našich dovednostech, znalostech, na místních podmínkách, na naší připravenosti řešit problémy a podobně. Zjišťovat, vyhodnotit a snižovat rizika je třeba jak v rámci běžné činnosti (tomu se převážně věnuje tento text), tak v rámci strategického řízení (analýza rizik bývá součástí analýz, případně jsou rizika a příležitosti řešeny v rámci SWOT analýzy). Pokud se rizika a příležitosti v konkrétní instituci neřeší nebo se řeší jen formálně, lze hovořit o manažerském selhání.

Schopnost **účinně řídit rizika** v konkrétní instituci veřejného sektoru významně přispívá k odstraňování plýtvání, zmírnění nebo předcházení riziku korupce a podvodů. Rizika jsou v činnostech aktérů veřejného sektoru stále přítomná. Každé rozhodnutí, každá činnost nebo aktivita, která je prováděna volenými zástupci, vedoucími nebo běžnými zaměstnanci státu, samospráv nebo jimi zřizovanými organizacemi nese své riziko. Jako **riziko chápeme nebezpečí vzniku události**, která může **negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů** nebo plnění úkolů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky). Povinnost zjišťovat rizika, přijímat opatření k jejich odstranění, zmírnění nebo předcházení je v zákoně o finanční kontrole jednoznačně uložena. Jde tedy o zákonnou povinnost, její porušení konkrétními osobami může vést v případě vzniku škody k její náhradě nebo případně může jít o trestný čin². K hlavním cílům finanční kontroly dle § 4,

¹ Správná rozhodnutí nás posouvají k dosažení cílů nebo splnění úkolů, jsou zákonná (též v souladu s předpisy, smlouvami atd.) a jsou morální (etická).

² **Trestní zákoník, § 220 Porušení povinnosti při správě cizího majetku**

(1) Kdo poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou povinnost opatrovat nebo spravovat cizí majetek, a tím jinému **způsobí škodu nikoli malou**, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody na šest měsíců až pět let nebo peněžitým trestem bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako osoba, která má zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem **značnou škodu**. (3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 **škodu velkého rozsahu**.

Poznámka: škoda nikoli malá – nejméně 50 tis. Kč, škoda značná – nejméně 1 mil. Kč, škoda velkého rozsahu – nejméně 10 mil. Kč.

Trestní zákoník, § 221 Porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti

(1) Kdo **z hrubé nedbalosti** poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou důležitou povinnost při opatrování nebo správě cizího majetku, a tím jinému **způsobí značnou škodu**, bude potrestán odnětím svobody

odst. 1, písmeno b) zákona o finanční kontrole patří mimo jiné prověřovat zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům. Zákon též ukládá v § 25, odst. 1 vedoucímu orgánu veřejné správy zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je mimo jiné způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy. Současně mají dle § 25, odst. 4 všichni vedoucí zaměstnanci v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinnost zajistit fungování vnitřního kontrolního systému. Současně mají povinnost podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, o vzniku významných rizik, o závažných nedostatcích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě. Velké nežádoucí dopady do rozpočtu může mít neřešení rizik v oblasti veřejných zakázek. Jde o oblast, která potenciálně může být významně zasažena korupcí, podvody nebo plýtváním. A důsledky neošetření rizik v této oblasti mohou mít značné dopady – například riziko sankcí, pokut, potenciálně také trestní stíhání³. Obdobně je třeba věnovat pozornost nakládání s majetkem (zejména prodej, pronájem). Neschopnost nebo neochota zjišťovat, vyhodnocovat a snižovat rizika může vést k manažerskému selhání a k morálnímu hazardu (více viz kapitola 9.2).

Mezi **riziky a příležitostmi** je ale z hlediska povinností daných zákony **velký rozdíl** - u mnoha rizik existuje zákonná povinnost rizika řešit (např. rizika dle zákona o finanční kontrole, ale také rizika spojená s bezpečností práce, rizika spojená s požární ochranou atd.). U příležitostí však taková zákonná povinnost není – je to tedy jen možnost, ne povinnost. Zatímco tedy neřešení velkého rizika může vést k tomu, že budeme odpovědní za vzniklou škodu včetně trestně právní odpovědnosti, tak u příležitostí to takto není. V ziskovém sektoru je využívání příležitostí běžné, je to důležitý předpoklad úspěšnosti. Ve veřejném sektoru by tomu tak mělo být také. Každá **příležitost je možnost vzniku události**, která může **pozitivně ovlivnit dosažení cílů**, přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky. Příležitost je stejně jako riziko budoucí událost (tedy může, ale nemusí nastat).

až na šest měsíců nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako osoba, která má zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem **škodu velkého rozsahu**.

³ **Trestný čin** může být **ve vztahu k veřejným zakázkám** (§ 256 Zjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži; § 257 Pletichy při zadání veřejné zakázky a při veřejné soutěži) nebo **při čerpání dotací** ze zdrojů EU (§ 260 Poškození finančních zájmů Evropské unie) a podobně.

Příležitost chápeme jako protipól rizika a spojujeme ji s příznivými dopady. Nevyužití příležitosti lze pak změřit (vypočítat) například jako **náklady obětované příležitosti**. Jinak řečeno, jde o ztrátu potenciálního výnosu nebo potenciální úspory z jiné výhodnější varianty, než kterou daná instituce zvolila. Ve veřejném sektoru je využívání příležitostí relativně běžné v samosprávách, ale i tam to vždy závisí na konkrétních místních podmínkách. Málokdy však existuje v institucích ve veřejném sektoru zavedený systém využívání příležitostí. V některých případech je dokonce každá příležitost považována za hrozbu (protože s sebou nese prvek nejistoty, nese obavy a potenciální problémy).

Ke zvládnutí rizik a využívání příležitostí je důležité rozpoznat a následně v dané věci přijmout správné rozhodnutí. Správná rozhodnutí nás posouvají k dosažení cílů, jsou zákonná a jsou morální (etická). Řízení rizik i řízení příležitostí by mělo mít preventivní charakter – máme se snažit problémům předcházet⁴. Současně by mělo být řízení rizik a příležitostí neoddelitelnou součástí práce každého zaměstnance, vedoucího zaměstnance a voleného zástupce. To znamená, umět

- zjišťovat rizika respektive příležitosti (první fázi se věnuje kapitola 3),
- analyzovat neboli hodnotit rizika respektive příležitosti (druhé fázi se věnuje kapitola 4),
- zvládat rizika respektive využívat příležitosti - přijímat k nim správná opatření (to je popsáno v kapitole 5) a
- monitorovat rizika respektive příležitosti (čtvrté fázi se věnuje kapitola 6).

Text vychází z výzkumu⁵ autorů týkající se hospodaření ve veřejném sektoru, řízení rizik a příležitostí.

⁴ Řízení rizik má preventivní charakter, v tomto smyslu vyžaduje pozornost (= opatrnost, bdělost). Řízení rizik se nesmí zaměřovat s nedůvěrou. Nedůvěra je negativní emoce. Pokud umíme řídit rizika a děláme adekvátní kontrolu, můžeme svému okolí (například spolupracovníkům, jiným aktérům) důvěřovat – mimo jiné i proto, že víme, že mohou selhat a jsme na to připraveni. Řada lidí v ČR neumí řídit rizika a nahrazuje je (zcela nesprávně) nedůvěrou. Nedůvěra ničí vztahy mezi lidmi, brání dosahování cílů. Špatný člověk posuzuje vždy podle sebe – tedy každého považuje za špatného a je velmi nedůvěřivý. Abychom mohli dávat lidem důvěru, musíme se naučit správně řídit rizika a kontrolovat.

⁵ Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy dokumentů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecně vědní metody - analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména registru a hodnocení rizik nebo příležitostí. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektů SIGA - Ambis. Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba).

2 Vymezení pojmů, přístupy, postupy a metody

2.1 Vymezení pojmů

Problematika rizik, zejména ve vazbě na ziskový sektor, je poměrně podrobně popsána v literatuře (viz například Fotr, 1992; Dvořáček, 2005; Tichý, 2006; Škrļa, Škrlová, 2008; Šefčík, 2009; Smejkal, 2010; Segal, 2011; Kruliš, 2011; Špička, Vilhelm, 2012; Smejkal, Rais, 2013; Šupšáková, 2017). Terminologie⁶ používaná v rámci řízení rizik obvykle vychází z pojmů dle normy ISO 31000. Většina autorů, která se věnuje rizikům (ve shodě s normou ISO 31000), též pracuje s příležitostmi, případně chápou příležitosti jako využitelný potenciál pro zlepšení. Problematika rizik (a částečně též příležitostí) je popsána v normách ISO k řízení rizik (ISO 31000), k systému managementu proti korupci (ISO 37001) a dalších postupech, například pro českou metodu RIPRAN⁷ k vyhodnocení rizik v projektech.

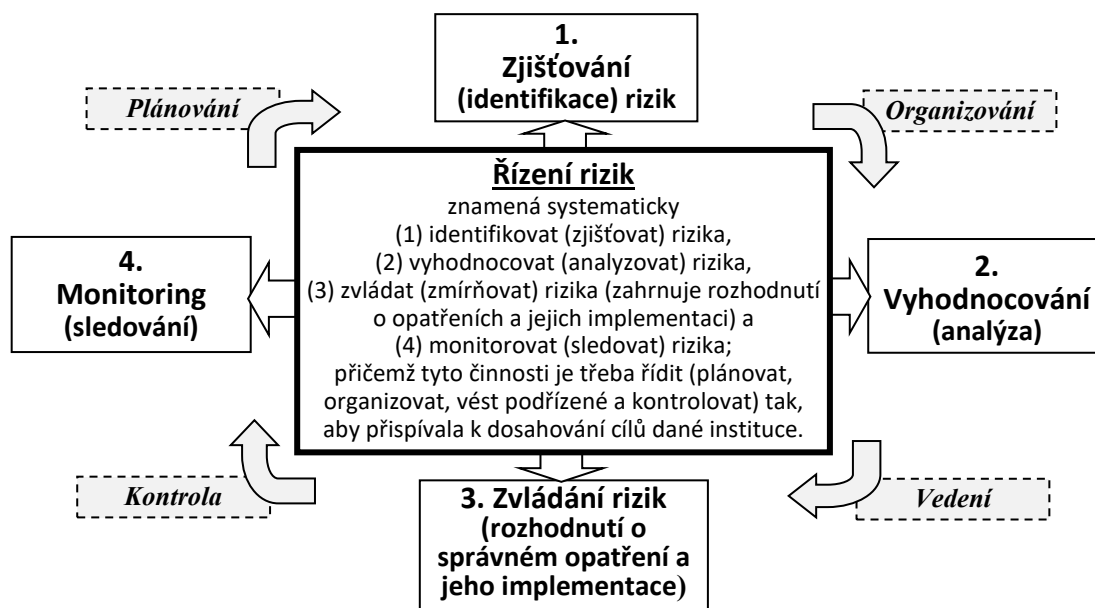
Řízení rizik je specifickým druhem řízení⁸. Řízení rizik můžeme vymežit pomocí čtyř fází: 1) zjišťování rizika (jejich identifikace), 2) zhodnocení rizika (analýza), 3) zvládnutí rizika (respektive přijímání správná opatření k jejich zmírnění) a 4) pravidelné sledování (monitoring). Na následujícím obrázku jsou tyto fáze řízení rizik zobrazeny. Je třeba mít na paměti, že řízení rizik musí být prováděno vždy tak, aby přispívalo k dosahování cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky).

⁶ Vymezení základních pojmů dle Smejkal, Rais (2013): **Hrozba** – označuje zdroje nějaké negativní události (osoby, síly či aktivity), která chce nebo může porušit nějakou hodnotu. Hrozby mohou být interní (např. ztráta zaměstnance), externí (například vliv počasí). Dopadem hrozby je škoda. **Nebezpečí** – nebezpečí hrozí a riziko existuje; mají navzájem velmi blízký význam, často se zaměňují. **Aktivum** – tento pojem značí vše, co má pro podnik hodnotu, která může být snížena působením hrozby. **Zranitelnost** – označuje slabé místo (může být využito určitou hrozbou k ohrožení aktiv). Pokud definujeme zranitelnost, tak tím definujeme slabiny ve vztahu k aktivům. Můžeme říci, že zranitelnost je takovou vlastností aktiva, která značí jeho citlivost na zapůsobení hrozby a vzniká, když nastává vzájemné působení mezi hrozbou a aktivem. **Opatření** (protiopatření) – jedná se o cokoli, co je navrženo k eliminaci či ke zmírnění dopadů hrozby. **Scénář nebezpečí** – jedná se o způsob, jakým se může nežádoucí jev, hrozba či nebezpečí projevit. Scénář nebezpečí je důsledkem nebezpečí. Potenciální hrozba nebo nebezpečí mají často několik možných scénářů nebezpečí. **Újma, škoda** – jedná se obvykle o finanční újmu poškozeného, tedy nositele rizika a vyjadřujeme ji v peněžních jednotkách. V některých případech však může újma znamenat újmu na cti nebo újmu na odborném renomé osoby či dobrém jménu.

⁷ Autorem metody RIPRAN je doc. Branislav Lacko. Jde o empirickou metodu pro analýzu rizika projektů, která je založena na systémovém přístupu k analýze rizik projektu (Lacko, 2017).

⁸ Pro vymezení pojmu „řízení“ můžeme použít následující definici: Řízení je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (nebo aktivity včetně veřejné politiky), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.

Obr. 1 Řízení rizik – fáze



Zdroj: Půček, Ochrana a kol. (2020), upraveno

Následující tabulka vymezuje **pojmy k řízení rizik**.

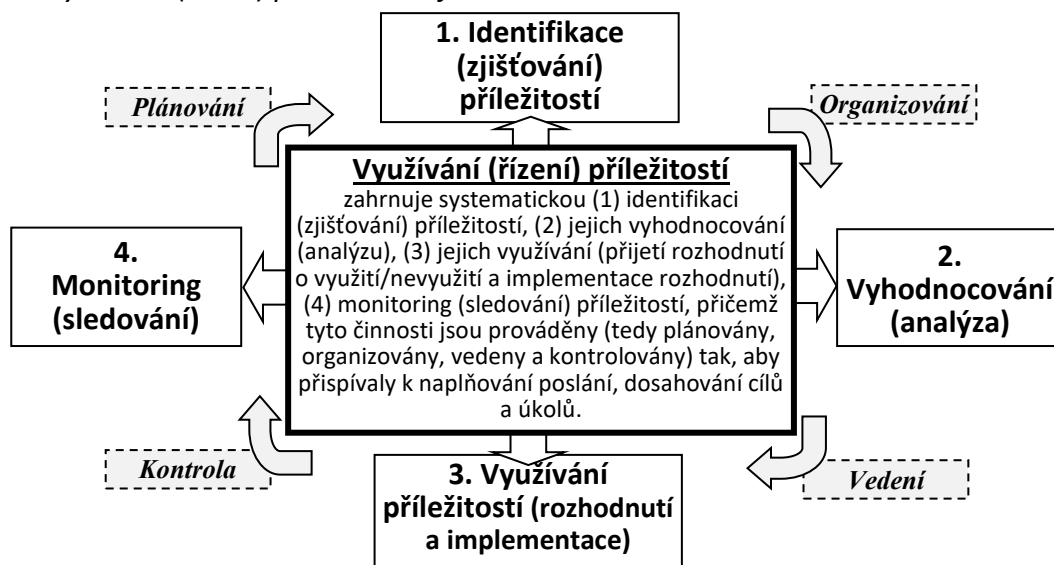
Tab. 1 Pojmy řízení rizik ve veřejném sektoru

Č	Pojem	Vymezení
1	Riziko	Riziko chápeme jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky). Riziko je budoucí událost, která může, ale nemusí nastat. Riziko chápeme jako protipól příležitosti a spojujeme ji s negativními vlivy a dopady.
2	Scénář rizika	Jedná se o způsob, jakým se může riziko (nebezpečí) v budoucnosti projevit. Scénář je děj (vývoj, průběh), který je způsoben rizikem. Mezi rizikem a jejím scénářem je vztah příčina – důsledek. Každé riziko může mít více scénářů. Obvykle při vyhodnocení vycházíme z nejhoršího scénáře. Je-li to však v konkrétní situaci účelné, můžeme u daného rizika hodnotit více scénářů.
3	Zranitelnost	Jde o slabé místo, které může být využito určitým rizikem k ohrožení plnění cílů či aktiv. Pokud si vymezíme zranitelnost, tak tím rozpoznáme slabiny ve vztahu k plnění cílů nebo aktivům. Zranitelnost je možné vymezit také jako citlivost na zapůsobení hrozby.
4	Aktivum	Je vše, co má pro instituci hodnotu, která může být snížena působením rizika. Zahrnuje zejména veřejné prostředky (veřejné finance, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty), ale také dobré jméno dané instituce.
5	Řízení rizik	Řízení rizik zahrnuje systematicky (1) identifikovat (zjišťovat) rizika, (2) vyhodnocovat (analyzovat) rizika, (3) zvládat (zmírňovat) rizika (zahrnuje rozhodnutí o opatřeních a jejich implementaci) a (4) monitorovat (sledovat) rizika; přičemž tyto činnosti je třeba řídit (plánovat, organizovat, vést podřízené a kontrolovat) tak, aby přispívala k dosahování cílů nebo plnění úkolů dané instituce.

Zdroj: autoři s využitím Půček, Ochrana a kol. (2020), Smejkal, Rais (2013), ISO 31000

Obdobně jako v případě rizik rozlišujeme jednotlivé **fáze řízení příležitostí**. Na následujícím obrázku jsou uvedeny **fáze využívání (řízení) příležitostí**. Fáze jsou obdobné jako u řízení rizik.

Obr. 2 Využívání (řízení) příležitostí – fáze



Zdroj: autoři dle Půček, Ochrana a kol. (2020)

Následující tabulka vymezuje **pojmy k využívání (řízení) příležitostí**.

Tab. 2 Pojmy k využívání (řízení) příležitostí

Č	Pojem	Vymezení
1	Výzva	Výzva je významná budoucí událost, která má dopad na plnění našich cílů. Výzva může být jak hrozbou (rizikem), tak příležitostí – to závisí zejména od toho, zda má negativní (jde o hrozbu) nebo pozitivní (jde o příležitost) dopad na cíle.
2	Příležitost	Příležitost je možnost vzniku události, která může pozitivně ovlivnit dosažení cílů, přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky. Příležitost je budoucí událost (tedy může a nemusí nastat). Příležitost chápeme jako protipól rizika a spojujeme ji s příznivými vlivy a dopady na cíle a potažmo rozpočet organizace.
3	Využívání (řízení) příležitostí	Využívání (řízení) příležitostí zahrnuje systematickou (1) identifikaci (zjišťování) příležitostí, (2) jejich vyhodnocování (analýzu), (3) jejich využívání (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a implementace rozhodnutí), (4) monitoring (sledování) příležitostí, přičemž tyto činnosti jsou prováděny (tedy plánovány, organizovány, vedeny a kontrolovány) tak, aby přispívaly k naplňování poslání, dosahování cílů nebo plnění úkolů.
4	Náklady obětované příležitosti	Ztrátu potenciálních výnosů nebo úspor z nevyužitých příležitostí (respektive jiné výhodnější varianty), než kterou daná instituce zvolila. Může jít jak o nerealizovanou úsporu, tak i o nerealizované výnosy. Mohou se však projekt také nefinančně, a to tak, že nedojde k dosažení stanoveného cíle nebo splnění úkolu v daných parametrech (případně jde o horší plnění, než by mohlo).

Zdroj: Půček, Křápek (2022), upraveno

2.2 Porovnání „rychlého“ a „komplexního“ přístupu k řízení rizik a příležitostí

Pro řízení rizik a využívání příležitostí je nezbytné mít k dispozici:

- všechny relevantní informace (mělo by jít o pravdivá fakta, ne o „fámy“ - tedy neověřené, zkreslené informace),
- dobré znalosti místních podmínek či okolností a
- znalosti navazujících souvislostí (vazby, kontext situace).

Jde o to, že pokud jsou k dispozici chybné, zkreslené nebo nepravdivé informace (nebo neznáte místní podmínky, vazby a kontext situace), může být z metodického hlediska analýza rizik nebo příležitostí zpracována správně, ale obsahově bude chybná a může vést k nesprávně navrženým opatřením ke zmírnění rizik nebo využití příležitostí. Zbytečnými opatřeními jen vyplýváme čas či prostředky. V horším případě dokonce můžeme problémy vyvolat. Z hlediska přístupu k řízení rizik nebo využívání příležitostí lze provádět „**rychlé**“ zjišťování a vyhodnocení nebo lze uplatnit „**komplexní**“ přístup. **Rychlé zjišťování a vyhodnocení** rizik nebo příležitostí slouží pro potřebu vedoucího zaměstnance (například v roli příkazce operace). Pro vyhodnocení (analýzu) rizik nebo příležitostí platí, že každá analýza je tak kvalitní (dobrá), jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost zpracovatele data správně vyhodnotit. Nicméně i analýza provedená jednotlivcem má svoji značnou hodnotu – právě pro jeho rozhodování. Navíc s každou sestavenou analýzou rostou zkušenosti zpracovatele (a tím i jeho kompetentnost). Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat.

Komplexní přístup k vyhodnocení rizik nebo příležitostí je náročnější z hlediska přípravy i provedení a slouží pro důležitá rozhodnutí, je kladen velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantních souvislostí (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat komplexní analýze přednost.

Porovnání rychlého a komplexního přístupu při řízení rizik nebo využívání příležitostí uvádí následující tabulka včetně kladů a záporů. Je jasné, že hranice mezi rychlým a komplexním přístupem nejsou ostře vymezeny. Rychlé vyhodnocení rizik nebo příležitostí je spíše názorem zpracovatele, než „objektivní skutečností“.

Tab. 3 Porovnání rychlého a komplexního přístupu k vyhodnocení rizik nebo příležitostí

	Rychlé vyhodnocení rizik nebo příležitostí	Komplexní vyhodnocení
Komu slouží	Slouží pro potřebu konkrétního vedoucího zaměstnance, který se podílí na finanční kontrole, aby např. vybral správnou variantu opatření, respektive ověřil, že varianta neopomíjí rizika a reaguje na příležitosti.	Jedná se o rozsáhlejší analýzu, slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, na znalosti místních podmínek a kontextu. Je vytvářena nejen pro potřebu konkrétního zaměstnance, ale obvykle také pro vedení organizace.
Kdo provádí	Rychlé vyhodnocení provádí přímo vedoucí zaměstnanec sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina na základě zadání zadavatele.

+/-	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rychlost vyhodnocení - Prakticky žádné náklady <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nižší kvalita vyhodnocení a tím jeho menší vypovídací schopnost - Vyšší riziko práce s chybnými údaji 	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ucelenější pohled - Vyšší kvalita vyhodnocení <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Časová náročnost - Může zahrnovat úhradu nákladů expertního týmu
-----	---	---

Zdroj: autoři

2.3 Postup (proces) řízení rizik nebo využívání příležitostí

Postup pro řízení rizik

Postup (proces) řízení rizik je možné popsat pomocí několika kroků, které jsou zachyceny v následující tabulce. Postup není závazný – je jej možné spíše chápat jako dobrou praxi, tedy jak je doporučeno postupovat. V konkrétní situaci může být postup také odlišný. Důležité ale je vždy uvést, kdo se na vyhodnocení rizik podílel, jakým způsobem rizika identifikoval a hodnotil. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlou a komplexní analýzu. Z postupu je patrné, že nejprve si musíme ujasnit plán - tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady bude provádět. Ve druhém kroku je třeba shromáždit vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.). Při získávání dat a informací je možné použít metody pro získávání dat – viz následující podkapitola. Následuje zjišťování rizik (třetí krok) a jejich vyhodnocení (čtvrtý krok; vysvětleno v kapitole 4.1). Následuje návrh opatření (vysvětleno v kapitole 5.1), ověření analýzy jako celku a její schválení.

Tab. 4 Postup zjišťování, vyhodnocení a zvládnutí rizik

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	<p>Plánování</p> <ul style="list-style-type: none"> - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodika (postup) vyhodnocení - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace, ... - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Případně stanovení nákladů 	<p>Na uvedené otázky si odpoví vedoucí zaměstnanec (případně interní auditor či jiný kontrolní pracovník) sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.</p>	<p>Plánuje zadavatel analýzy - např. vedoucí orgánu veřejné správy (u obcí starosta), jiný vedoucí zaměstnanec, ...). Plán je pak projednán v expertní (nebo kontrolní) skupině.</p>
2	<p>Shromáždění a prověření:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí 	<p>Pokud vedoucí zaměstnanec nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.</p>	<p>Shromáždění a ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.</p>

3	Identifikace rizik (zjišťování, rozpoznávání) (ve 4 oblastech – provozní, finanční, právní a jiná rizika)	Provádí vedoucí zaměstnanec (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
4	Vyhodnocení rizik (viz kapitola 4.1): - Stanovení u každého rizika (1) četnosti výskytu rizika a (2) dopadu do rozpočtu nebo na cíle – můžeme použít stupnici od 1 do 5 - Stanovení významnosti rizika: vynásobením četnosti a dopadu - Seřazení rizik dle významnosti (malá, střední, velká) a ověření hodnot	Provádí vedoucí zaměstnanec pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Návrh opatření - vždy u velkých rizik, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení; více viz kapitola 5.1	Provádí vedoucí zaměstnanec (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem.
6	Ověření analýzy jako celku Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí vedoucí zaměstnanec nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
7	Schválení analýzy	Vedoucí zaměstnanec, je-li to v jeho pravomoci. Není-li, nadřízený vedoucího.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Zdroj: upraveno dle Půček (2020)

Postup pro využívání příležitostí

Postup (proces) zpracování je možné popsat pomocí několika kroků, které jsou zachyceny v následující tabulce. Postup není závazný – je jej možné spíše chápat jako dobrou praxi. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlý a komplexní přístup. Z postupu je patrné, že nejprve si musíme ujasnit plán - tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady bude provádět při zjišťování a vyhodnocení příležitostí. Ve druhém kroku je třeba shromáždit vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.). Při získávání dat a informací je možné použít metody pro získávání dat. Následuje zjišťování příležitostí (třetí krok) a jejich vyhodnocení (čtvrtý krok; vysvětleno v kapitole 4.2). Následuje návrh opatření (vysvětleno v kapitole 5.2), ověření vyhodnocení příležitostí jako celku a její schválení.

Tab. 5 Postup zjišťování a vyhodnocení příležitostí v sedmi krocích

Č.	Název (popis) kroku	Rychlý přístup	Komplexní přístup
1	Plánování - Téma vyhodnocení (čeho se příležitost týká) - Metodika (postup) vyhodnocení - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace, ... - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Případně stanovení nákladů	Na uvedené otázky si odpoví vedoucí zaměstnanec (případně interní auditor či jiný kontrolní pracovník) sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel analýzy - např. vedoucí orgánu veřejné správy (u obcí starosta), jiný vedoucí zaměstnanec, ...). Plán je pak projednán v expertní (nebo kontrolní) skupině.
2	Shromáždění a prověření: - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí	Pokud vedoucí zaměstnanec nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Shromáždění a ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.
3	Zjišťování příležitostí Lze doporučit zjišťování ve 4 oblastech – provozní, finanční, právní a jiné příležitosti. Též je třeba brát v úvahu, že každá příležitost může mít více scénářů.	Provádí vedoucí zaměstnanec (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
4	Vyhodnocení příležitostí: - Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti (přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost) - Stanovíme váhy (význam) jednotlivých příležitostí tak, aby součet vah byl 100 %, respektive 1 - Jednokriteriální vyhodnocení (expertní odhad dopadu na cíle) - Dvoukriteriální vyhodnocení s využitím expertního odhadu a škálování: násobením realizovatelnosti příležitosti krát dopad do rozpočtu nebo na cíle	Provádí vedoucí zaměstnanec pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Návrh opatření - vždy u velkých příležitostí, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení	Provádí vedoucí zaměstnanec (pomocí své zkušenosti) nebo v malé skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem.
6	Ověření vyhodnocení příležitostí jako celku. Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí vedoucí zaměstnanec nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel a určený ověřovatel.
7	Schválení vyhodnocení příležitostí	Vedoucí zaměstnanec, je-li to v jeho pravomoci. Není-li, nadřízený vedoucího.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Zdroj: upraveno dle Půček, Křápek (2022)

2.4 Metody pro získávání dat potřebných pro řízení rizik a využívání příležitostí

Jak již bylo řečeno, pro řízení rizik nebo využívání příležitostí je nezbytné provést shromáždění a prověření informací, dat a dalších poznatků (rozhodujeme na základě faktů), místních podmínek a nezbytných souvislostí. V následující tabulce jsou uvedeny vhodné metody pro získávání dat, informací či poznatků.

Tab. 6 Metody pro získávání dat, informací či poznatků při řízení rizik a využívání příležitostí

Název	Popis metody nebo komentář
Výzkum od stolu (Desk research), rešerše	Výzkum od stolu a rešerše jsou podobné metody. Lze zjednodušeně říci, že výzkum od stolu je širší – zaměřuje se na strategické či podobné dokumenty či texty, zabývá se otázkami: <i>Řešil to už někdo? Jak postupoval? S jakými riziky se setkal? Jak je hodnotil? Jaká opatření přijímal?</i> Hlavním účelem výzkumu od stolu je zorientovat se v dané problematice a navrhnout další postup. Rešerše je zaměřena více na literaturu, a co z ní převzít. Odpovídá na otázku: <i>Kdo a jak se tím zabýval?</i> Účelem rešerše je sestavit přehled literatury a vybrané citace z ní.
Dolování dat (Data mining), vyhledávání dat	Zaměřuje se na: (1) Databáze či jiná veřejně dostupná data, knihovny a podobně, (2) Internet, respektive na vyhledávání dostupných dat či informací či poznatků na internetu, (3) Vnitřní data, informace či poznatky šetřené instituce / obce / kraje. Při získávání dat je třeba dodržovat etiku odborné práce – zejména čerpat jen z povolených dat a dodržovat citační pravidla.
Pozorování	Pozorování je empirickou deskriptivní metodou , která popisuje zjevné (jevové) problémy, kdy potřebná informace je získávána různými formami pozorování . Předností metody je, že se zaměřuje na evidenci (zřejmosti, patrnosti) . Problémem je, že teprve za jevem je skryta podstata problému. Na ni se zaměřuje vědecké zkoumání. Z pozorování tedy musíme umět konstruovat vědeckou výpověď vypovídající o podstatě.
Měření	Je kvantitativní empirickou metodou využitelnou zejména v přírodních či technických vědách (např. měříme fyzikální veličiny). Metoda měření je využitelná i ve společenských vědách. Zde má měření své limity . Obvykle stanovujeme referenční jednotku , na jejímž základě pak provádíme normativní vyhodnocení (měřítkem je norma stanovená vzhledem k určité skupině) zkoumaného předmětu P, který srovnáváme s referenční jednotkou R („ <i>riziko nedostatku prostředků na provoz veřejné služby P je dvakrát vyšší než veřejné služby R</i> “ nebo „ <i>riziko události P je poloviční než R</i> “) nebo pomocí nastavené škály (např. <i>dopad rizika velmi malý 1; malý 2; střední 3; vysoký 4; velmi vysoký 5</i>). Fakticky jde o kvalitativní komparaci.
Šetření	Strukturované či částečně strukturované rozhovory, dotazníky, připomínkování, metoda Delphi, brainstorming, panel expertů,
Expertní odhad	Podstatou expertního odhadu je předpověď výsledku (výsledného stavu) ze strany jednotlivce (experta na danou věc). V tomto smyslu jde o prozatímní vyhodnocení řešeného jevu, respektive předběžný úsudek postavený na metodě pozorování a hlubokých znalostech dané věci ze strany experta.
Vizualizační techniky	Kontrolní seznamy (Check lists), vývojový diagram, diagram příčin a následku (Ishikavův diagram), myšlenková mapa, Ganttův diagram (pro vizualizaci harmonogramu) a podobně.
Další možnosti	Dalších specifických metod může být celá řada (například metoda experimentu).

Zdroj: autoři s využitím Ochrana, Půček a kol. (2019, s. 85)

2.5 Metody pro zjišťování a vyhodnocení rizik nebo příležitostí

Tento materiál používá nejběžnější způsob vyhodnocení **rizik** pomocí dvou kritérií (1) pravděpodobnosti výskytu rizika a (2) dopadu rizika do rozpočtu (dopadu na cíle) – podrobněji je vyhodnocení rizik v kapitole 4. K dalším metodám patří zejména:

- Metoda RIPRAN (anglicky Risk Project Analysis) - metoda pro řízení rizik v rámci projektů
- Analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA) – například pro vyhodnocení rizika korupce; tato metoda pracuje s tříkriteriálním vyhodnocením – k pravděpodobnosti výskytu a k dopadu je jako třetí kritérium přidána odhalitelnost
- Struktura „Co se stane, když?“ (SWIFT)

Mezi další metody rizik patří také například Analýza kořenových příčin, Bayesovská statistika a sítě, Křivky FN, Indexy rizika, Analýza typu motýlek. Pro zjišťování rizik se též používá SWOT analýza (používá se v rámci analýz strategického plánu, ale také v rámci projektů či při řešení problémů; příklady jsou v kapitole 7), Analýza aktérů (pokud obsahuje sloupec s riziky), Brainstorming, Strukturované nebo částečně strukturované rozhovory, metoda Delphi, Kontrolní seznamy, Analýza příčin a následků, Analýza scénáře a podobně.

K zjišťování a vyhodnocení **příležitostí** lze použít obdobné metody, jako pro vyhodnocení rizik, například Metoda „Co se stane, když?“ (SWIFT), Analýza kořenových příčin, SWOT analýza, Analýza aktérů (pokud obsahuje sloupec s příležitostmi). K zjišťování příležitostí též Brainstorming, Strukturované nebo částečně strukturované rozhovory, metoda Delphi, Kontrolní seznamy, Analýza příčin a následků (Ishikawův diagram), Komparaci nebo Benchmarking⁹ a podobně.

Z hlediska metod je třeba také uvést, že v rámci zjišťování a vyhodnocení rizik nebo příležitostí je žádoucí uplatňovat (a) **kritické myšlení** (při ověřování relevantnosti či pravdivosti informací, jejich kritický rozbor, pro hledání vhodných argumentů), (b) **tvůrčí myšlení** (neboli kreativita, intuice, a to při zjišťování rizik nebo příležitostí; hledání nových přístupů nebo poznatků; generování nápadů pro přijímání opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik, řešení problémů nebo překonávání překážek a podobně), (c) **systemové myšlení** (zejména chápat kontext rizik nebo příležitostí; případně též při matematickém modelování, je-li to pro vyhodnocení rizik nebo příležitostí vhodné).

⁹ Porovnání s jinými srovnatelnými institucemi za účelem hledání dobré praxe.

3 První fáze: Zjišťování (identifikace) rizik / příležitostí

3.1 Zjišťování (identifikace) rizik v rámci vnitřního kontrolního systému

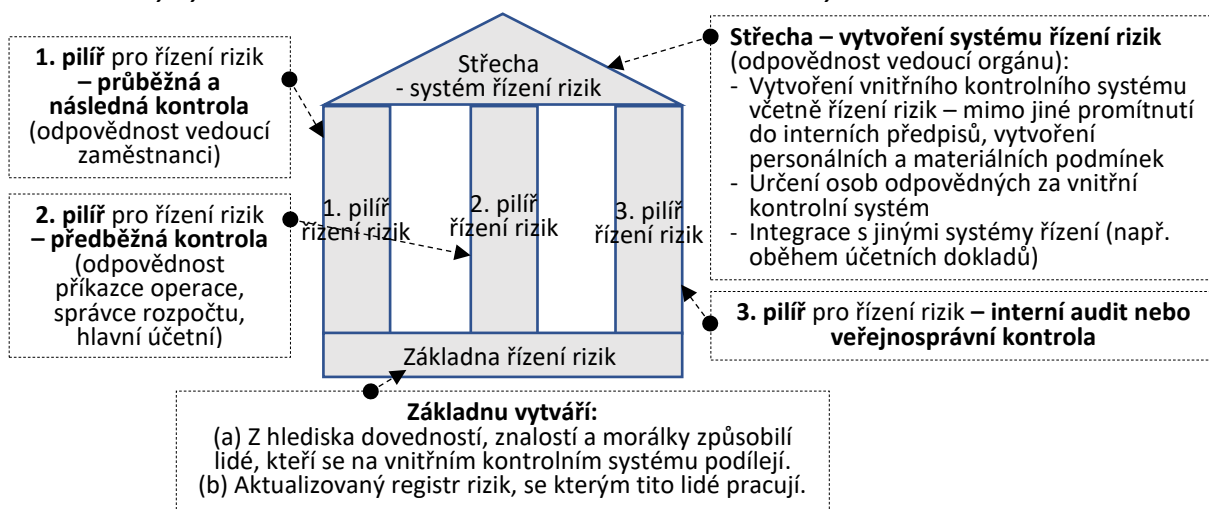
Vnitřní kontrolní systém (včetně řízení rizik) musí být dle zákona o finanční kontrole vytvořen v každé instituci veřejného sektoru. Odpovědnost za jeho vytvoření a funkčnost nese vedoucí orgánu veřejné správy (obvykle jde o statutárního zástupce, například u obce je to starosta, u příspěvkové organizace ředitel, ale u kraje je zákonem určen ředitel krajského úřadu). Vytvoření vnitřního kontrolního systému a jeho funkčnost je možné považovat za klíčový (zastřešující) prvek systému řízení rizik (viz následující obrázek). V souladu se zákonem tak musí být zjišťována, vyhodnocována a minimalizována rizika:

- V rámci **průběžné a následné kontroly** (mohou se týkat jedné operace – například zjistíme a vyhodnotíme rizika konkrétní veřejné zakázky; mohou se týkat více operací – například zjistíme a vyhodnotíme rizika všech veřejných zakázek malého rozsahu na stavební práce za dané období). V následujícím obrázku je tato činnost zanesena jako první pilíř pro řízení rizik. Za první pilíř je jej možné považovat ze dvou důvodů (1) podílejí se na něm ze zákona všichni vedoucí zaměstnanci dle svých pravomocí, (2) mělo by jít ze strany všech vedoucích zaměstnanců o soustavnou systematickou činnost vztahující se k jejich náplni práce (nejde tedy o nic jednorázového jako u kontroly konkrétní operace v rámci předběžné kontroly). Všechna nově zjištěná rizika by se měla promítnout do registru rizik (více viz kapitola 4.3 a kapitola 6), rizika v registru již uvedená by se měla pravidelně přezkoumávat.
- V rámci **předběžné kontroly** (rizika ve vztahu ke konkrétní operaci – výdej, příjem či jiné nakládání s veřejnými prostředky před vznikem závazku). V následujícím obrázku je tato činnost zanesena jako druhý pilíř pro řízení rizik. Rizika je třeba hodnotit u každé operace a činnost provádí určený příkazce operace, správce rozpočtu (pro rozpočtová rizika) a hlavní účetní (rizika spojená s platbou, účtováním a daňovými záležitostmi). Předběžná kontrola se dělí na dvě fáze. První fáze probíhá před vznikem závazku (například před podpisem smlouvy, před vyhlášením veřejné zakázky). Postup první fáze předběžné kontroly je též zobrazen pomocí následujícího vývojového diagramu. Druhá fáze probíhá před samotnou úhradou.
- V rámci **činnosti interního auditu, veřejnosprávní kontroly, případně kontrolorů** (rizika se týkají jak konkrétních kontrolovaných operací, tak celého vnitřního

kontrolního systému). V následujícím obrázku je tato činnost zanesena jako třetí pilíř pro řízení rizik.

Pro účinné řízení rizik je nezbytné, aby všichni vedoucí (a dle svých odpovědností všichni zaměstnanci) byli způsobilí rizika řídit z hlediska svých schopností, dovedností, znalostí a morálky. Rizika zjištěná v rámci všech tří pilířů se promítají do registru rizik a je nezbytné, aby jej všichni zaměstnanci měli k dispozici, doplňovali do něj nově zjištěná rizika a monitorovali ta, která již v registru jsou (více viz kapitola 4.3 a kapitola 6).

Obr. 3 Prvky systému řízení rizik v rámci vnitřního kontrolního systému

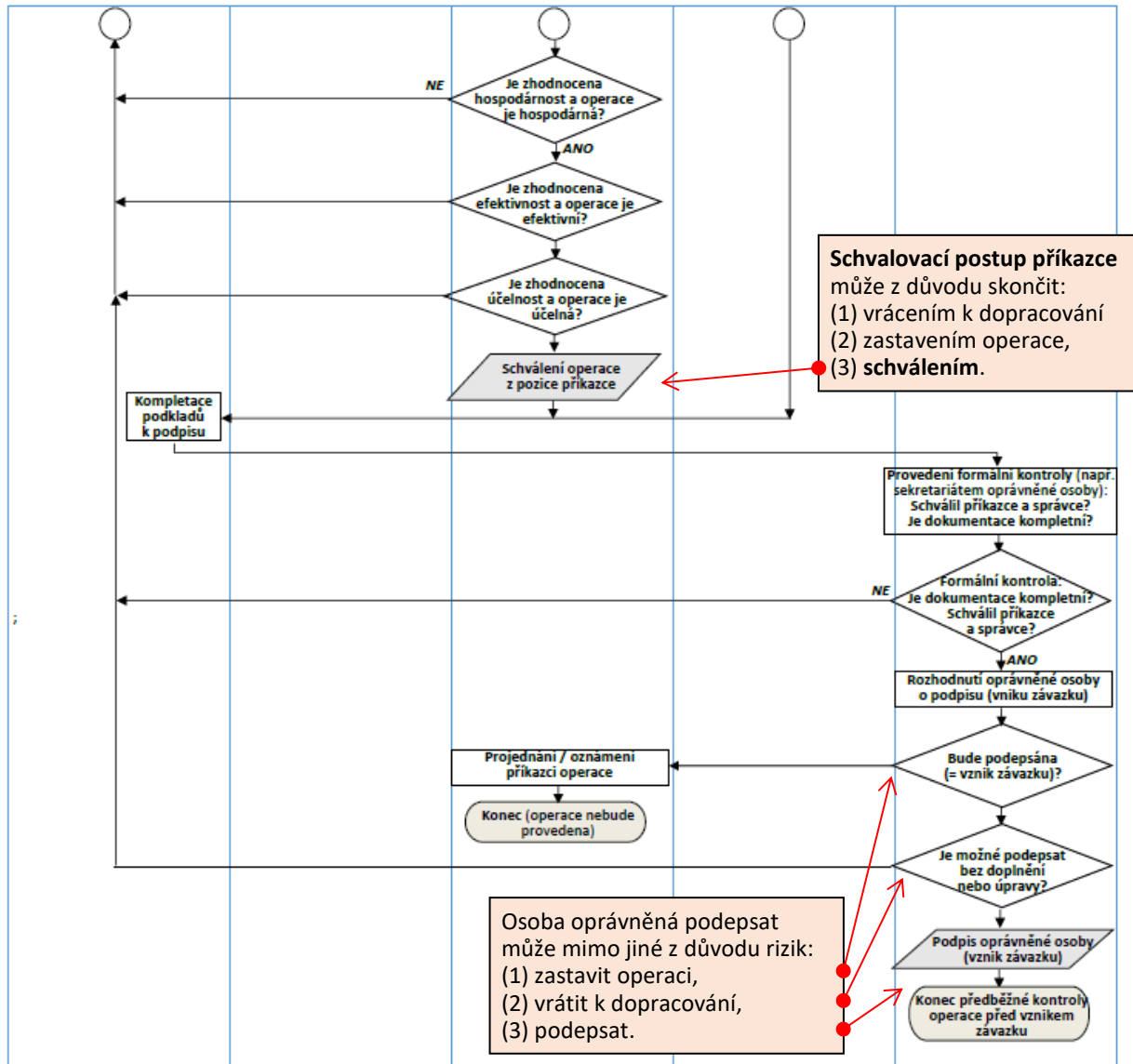


Zdroj: autoři

Zjištění a vyhodnocení rizik v rámci první fáze předběžné kontroly

Předběžná kontrola probíhá u každé operace (výdej, příjem či jiné nakládání s veřejnými prostředky) před vznikem závazku (první fáze) a před provedením úhrady (druhá fáze). V běžné praxi v některých institucích probíhá jen formálně, což může znamenat, že se nikdo riziky nezabývá. Pro snadnější porozumění, jak probíhá celá předběžná kontrola, byl zařazen příklad workflow (postupu) první fáze předběžné kontroly. V postupu je vyznačeno, kdy je nezbytné se riziky zabývat. Příklad se týká operace, u které závazek vzniká podpisem smlouvy (například na služby, stavební práce nebo dodávky¹⁰) a netýká se malé organizace (u malé organizace by pravděpodobně byla příkazcem operace osoba, která je oprávněná podepsat). Do první fáze předběžné kontroly jsou v tomto příkladu zapojeni: (1) osoba odpovědná z věcného hlediska za (a) přípravu dokumentace operace (smlouvy, objednávky, veřejné zakázky, ...), (b) realizaci operace; (2) Osoba odpovědná z právního hlediska; (3) Příkazce

¹⁰ Zákon o veřejných zakázkách člení zakázky dle druhu na zakázky na služby, stavební práce, dodávky. Pod „dodávkou“ je možné si představit nákup počítačů či jiné techniky, technologie, aut a podobně.



Zdroj: autoři

Poznámky:

U rozhodovacích bloků (kosočtverce) je formulována otázka. Odpověď „ANO“ je v tomto příkladu obvykle ve vertikálním směru, odpověď „Ne“ obvykle v horizontálním směru.

Z vývojového diagramu je patrné, že kromě vyhodnocení rizik probíhá též vyhodnocení 3E (hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti) a další úkony.

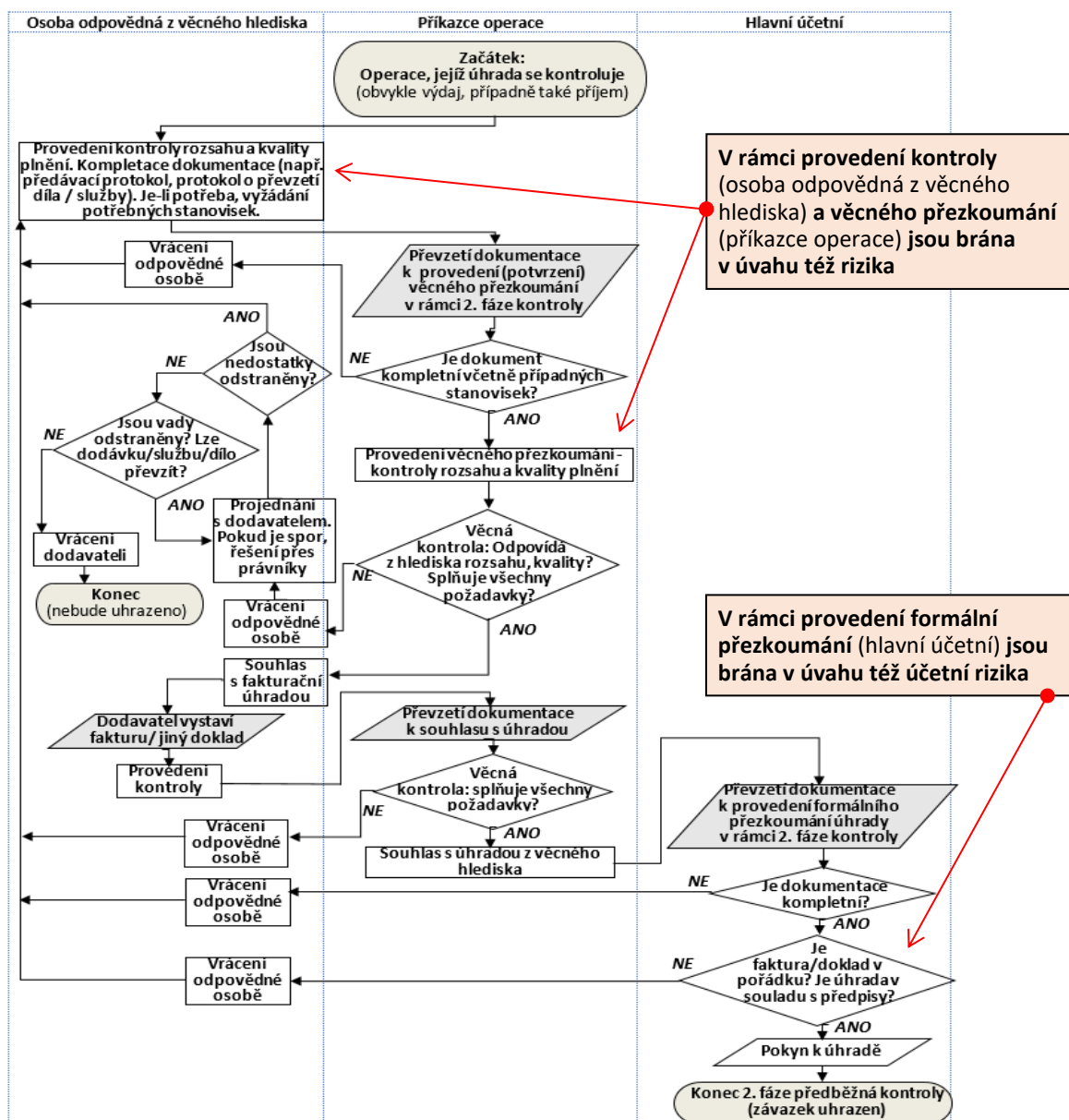
Příkazce operace nese ze zákona o finanční kontrole odpovědnost za věcné posouzení, tedy za schvalovací postup operace¹¹.

¹¹ Dle § 11, odst. 2 prováděcí vyhlášky MFČR: „Schvalovacím postupem příkazce operace se prověří a) soulad připravované operace se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíli orgánu veřejné správy, b) správnost operace [§ 2 písm. l) zákona] zejména ve vztahu k 1. dodržení právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto právních předpisů, 2. **dodržení kritérií stanovených pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy**, c) přijetí opatření k vyloučení nebo zmírnění provozních, finančních, právních a

Zjištění a vyhodnocení rizik v rámci druhé fáze předběžné kontroly

Na následujícím obrázku je zachycen příklad druhé fáze předběžné kontroly včetně komentáře k rizikům. Ta probíhá před provedením úhrady (pro výdaje) nebo před vystavením dokladu pro příjem platby. Do druhé fáze předběžné kontroly jsou podobně jako v první fázi v tomto příkladu zapojeni: (1) osoba odpovědná z věcného hlediska, (2) příkazce operace (obvykle je nadřízeným pracovníkem osoby odpovědné z věcného hlediska), (3) hlavní účetní (odpovědnost za formální přezkoumání úhrady, odpovědnost za řešení účetních rizik).

Obr. 5 Druhá fáze předběžné kontroly (před provedením úhrady) – řízení rizik



Zdroj: autoři

jiných rizik, která se při uskutečňování připravované operace mohou vyskytnout, d) doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady."

3.2 Role při řízení rizik v rámci vnitřního kontrolního systému

Klíčovou roli má **vedoucí orgánu** (např. u obce starosta, u příspěvkové organizace ředitel) – ten musí vytvořit systém vnitřní kontroly (nejlépe formalizovaným postupem – vytvoření příslušné směrnice), určuje, kdo má jaká práva a povinnosti, v ideálním případě též prováže s dalšími systémy řízení (například se systémem oběhu účetních dokladů dle zákona o účetnictví). U malých institucí tento systém často vedoucí orgánu vytváří sám (například dle vhodných vzorů), ve větších organizacích to má na starosti ekonom, ekonomický útvar případně s tím pomáhá kontrolor nebo interní auditor. Vedoucí orgánu je též povinen vytvořit pro funkčnost vnitřního kontrolního systému podmínky. Pokud systém jako celek špatně funguje, nese za to plnou odpovědnost. Důležitá role je též určena všem **vedoucím zaměstnancům** (případně v době jejich nepřítomnosti jejich zástupcům) – ti se na vnitřním kontrolním systému podílejí a mají mimo jiné povinnost podávat včasné a spolehlivé informace o vzniku významných rizik. Vedoucí zaměstnanci zajišťují zjišťování a vyhodnocení rizik v rámci průběžné a následné kontroly. V rámci těchto činností by měly být identifikovány a hodnoceny rizika včetně vytvoření registru (případně map) rizik. Pokud tuto roli dobře plní, systém vnitřní kontroly dobře funguje. Z hlediska zjišťování a vyhodnocení rizik u konkrétního výdaje, příjmu nebo jiného nakládání s veřejnými prostředky hrají klíčovou roli **příkazci operací**. Příkazcem je u malých institucí vedoucí orgánu případně jím určený vedoucí (dle § 26 zákona o finanční kontrole vykonávají roli příkazce operace vedoucí zaměstnanci). U větších institucí jsou obvykle jako příkazci určeni jednotliví vedoucí dle svých pravomocí. Příkazci jsou tak odpovědní za zvládnutí rizik u konkrétní operaci. Pokud tuto roli neplní, je konkrétní operace málo odolná proti korupci, podvodům nebo plýtvání prostředků. Zejména je to zásadní při veřejných zakázkách, nakládání s majetkem (zejména prodej, pronájem). Identifikovat rizika ve vazbě na rozpočet je povinnost **správce rozpočtu**. Rizika ve vazbě na platbu, účetnictví a daňové záležitosti sleduje osoba v roli **hlavní účetní**. **Všichni zaměstnanci** se na vnitřním kontrolním systému (včetně zjišťování a vyhodnocení rizik) podílejí dle svých pravomocí určených ve vnitřních předpisech, náplních práce a podobně. Mimo jiné pečují o svěřené hodnoty (například dle hmotné odpovědnosti na základě smlouvy o hmotné odpovědnosti). Důležitou roli z hlediska přezkoumání účinnosti vnitřního kontrolního systému včetně problematiky rizik mají **interní auditoři** (u malých organizací může být nahrazeno veřejnosprávní kontrolou ze strany zřizovatele) případně kontroloři. Role uvádí následující tabulka.

Tab. 7 Role při řízení rizik dle zákona o finanční kontrole

Pozice	Role (komentář, odkaz na zákon o finanční kontrole)
Vedoucí orgánu (např. u obce starosta, u příspěvkové organizace ředitel)	<ul style="list-style-type: none"> - Odpovídá za vytvoření vnitřního kontrolního systému včetně řízení rizik (§ 25, odst. 1 zákona o finanční kontrole) – mimo jiné promítnutí do interních předpisů, vytvoření personálních a materiálních předpokladů - Určuje osoby odpovědné za vnitřní kontrolní systém - Integruje s jinými systémy řízení rizik (BOZP, PO, IT, ...) - Integruje s účetními postupy (např. oběhem účetních dokladů)
Vedoucí zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"> - V rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinnost zajistit fungování vnitřního kontrolního systému (§ 25, odst. 4 zákona) - Podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace o vzniku významných rizik (§ 25, odst. 4) - Zajišťují průběžnou a následnou kontrolu (§ 27, odst. 1)
Vedoucí zaměstnanec v roli příkazce	<ul style="list-style-type: none"> - Podle § 26 odst. 1 pís. a) zajišťují roli příkazce vedoucí zaměstnanci. - Zajišťuje předběžnou kontrolu plánovaných a připravovaných operací (§ 26, odst. 1, pís. a) zákona o finanční kontrole), a to včetně problematiky rizik (kromě role správce rozpočtu a role hlavního účetního) - V praxi to znamená hodnotit rizika při nakládání s veřejnými prostředky (výdej, příjem, jiné nakládání s veřejnými prostředky)
Správce rozpočtu	<ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje předběžnou kontrolu plánovaných a připravovaných operací (§ 26, odst. 1, pís. b) zákona o finanční kontrole), a to včetně problematiky rizik (hlavně ve vazbě k rozpočtu – zejména, zda jsou prostředky k dispozici) - V praxi to znamená hodnotit rizika ve vztahu k rozpočtu
Hlavní účetní	<ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje předběžnou kontrolu plánovaných a připravovaných operací (§ 26, odst. 1, pís. c) zákona o finanční kontrole), a to včetně problematiky rizik (hlavně ověření platby a účetnictví) - V praxi to znamená hodnotit rizika v druhé fázi předběžné kontroly ve vztahu k provedení platby, účtování, daňovým záležitostem
Zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"> - Povinnosti plynou obvykle z vnitřních předpisů, popisu práce (rozsah pravomocí a odpovědností je povinen stanovit vedoucí orgánu) - Pečuje o svěřené hodnoty (například hmotná odpovědnost na základě smlouvy o hmotné odpovědnosti)
Auditor (interní audit)/ případně kontrolor	<ul style="list-style-type: none"> - Interní audit přezkoumává, zda rizika vztahující se k činnosti jsou včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění (§ 28, odst. 2, pís. b) zákona o finanční kontrole) - Předkládá doporučení k předcházení nebo ke zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě nedostatků. Současně útvar zajišťuje konzultační činnost (§ 28, odst. 3 zákona o finanční kontrole)

Zdroj: autoři

3.3 Integrace rizik zjišťovaných v rámci vnitřního kontrolního systému s dalšími riziky

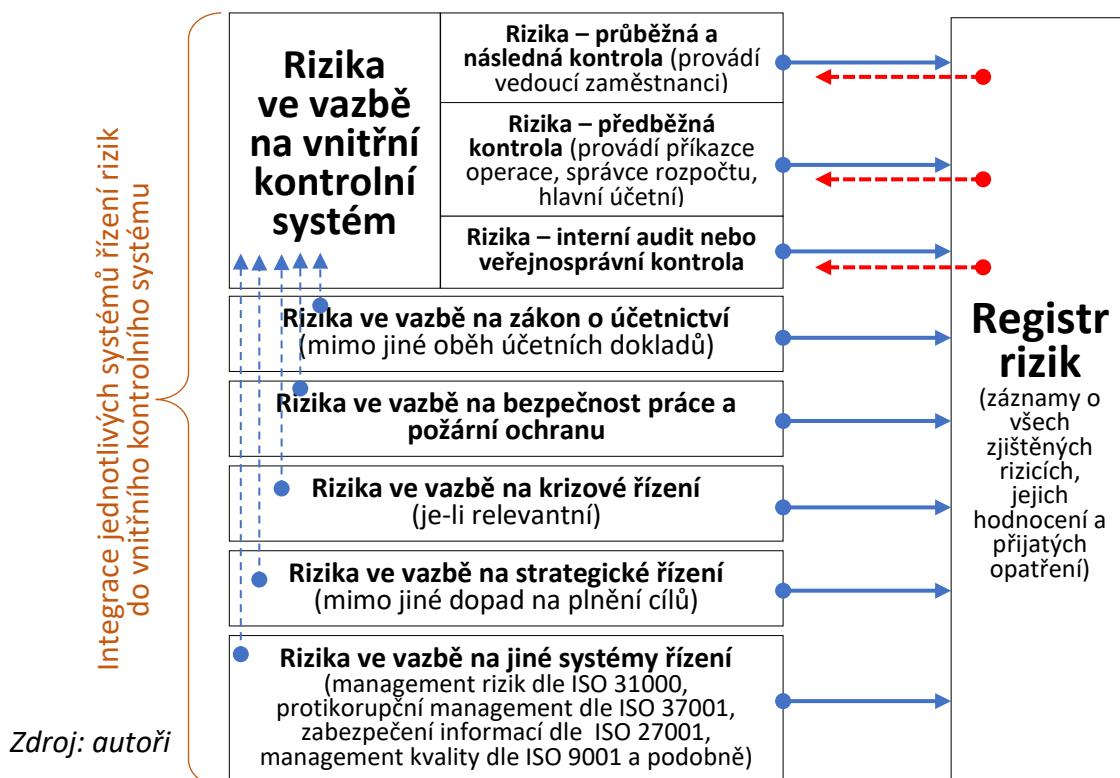
V tomto textu se věnujeme převážně rizikům, která jsou zjišťována, vyhodnocována a snižována v rámci vnitřního kontrolního systému dle zákona o finanční kontrole. Vnitřní kontrolní systém by měl být propojen (integrován) s dalšími systémy řízení. Zvyšuje to jeho účinnost a současně snižuje míru byrokracie a tím také náklady. V ideálním případě by všechna rizika byla sledována v rámci jednoho registru rizik (více viz kapitola 4.3 a kapitola 6).

Není-li integrace možná, tak alespoň vhodným způsobem řešit vazby mezi jednotlivými systémy řízení rizik. Za vytvoření účinného vnitřního kontrolního systému a tím také za integraci nese odpovědnost vedoucí orgánu veřejné správy (obvykle statutární zástupce), obvykle však podklady k tomu připravují ekonomické nebo kontrolní útvary. Integrace se týká:

- 1) Nejdůležitější je integrovat systém vnitřní kontroly s účetními standardy a postupy dle zákona o účetnictví (mimo jiné s **oběhem účetních dokladů**). To se týká také rizik.
- 2) Je vhodné integrovat rizika v rámci **bezpečnosti práce a požární ochrany** dle zákoníku práce, zákona o požární ochraně a další legislativy.
- 3) Pokud je to pro danou instituci relevantní (například pro obec nebo pro kraj), je důležité brát v úvahu také rizika v rámci **krizového řízení** dle zákona č. 240/2000 Sb.
- 4) Většina institucí má schváleny pro svoji činnost **strategické dokumenty**. Součástí jejich analýz je analýza rizik nebo alespoň SWOT analýza (analýzy silných stránek, slabých stránek, příležitostí, rizik). S těmito riziky by měl určitě vnitřní kontrolní systém pracovat.
- 5) Rizika v rámci **jiného systému řízení** (například management rizik dle ISO 31000, systém protikorupčního managementu dle ISO 37001, zabezpečení informací dle ISO 27001, systém managementu kvality dle ISO 9001, systém environmentálního managementu dle ISO 14001 a podobně).

Integrace je zobrazena na následujícím obrázku.

Obr. 6 Schéma integrace rizik



Vertikální modré přerušované šipky naznačují, že v rámci vnitřního kontrolního systému jsou brány v úvahu i rizika zjištěná v jiných systémech řízení. Horizontální modré šipky ukazují, že zjištěná rizika ze všech systémů se promítnou do registru rizik. Červené přerušované šipky naznačují, že jsou rizika pravidelně sledována, přehodnocována a využívána jak v rámci předběžné, průběžné a následné kontroly, tak v rámci auditu. Zejména při první fázi předběžné kontroly je to velmi významná pomoc pro každého příkazce operace – při přípravě smluv či jiné dokumentace bere zřetel na v minulosti zjištěná rizika včetně přijatých opatření. V praxi to znamená například to, že do smluv či do dokumentace k veřejným zakázkám jsou uplatňovány formulace a ustanovení, které rizikům předchází nebo je snižují.

3.4 Členění rizik / příležitostí

První fází řízení rizik nebo příležitostí je jejich identifikace (zjišťování, rozpoznání). Rozpoznat (zjistit) riziko nebo příležitost by měl umět každý zaměstnanec ve veřejném sektoru. Přičemž platí, že zjišťování rizik nebo příležitostí nemá být náhodná činnost, ale systematizovaný postup, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanci nesou za zjišťování rizik přímou odpovědnost. Přičemž platí, že zaměstnanec si musí být jist, že když zjistí riziko, které nemůže řešit sám a nahlásí riziko svému nadřízenému, že nebude za tento krok potrestán, že to jeho nadřízeného nebude obtěžovat, ale naopak, že vedoucí zaměstnanci se identifikovanými riziky (nebo příležitostmi) budou zabývat. Tento přístup nevznikne sám od sebe, je třeba v tomto smyslu všechny zaměstnance školit a volení zástupci a vedoucí zaměstnanci by měli jít v této věci příkladem. Zjišťování má obsáhnout všechna rizika nebo příležitosti, které by mohly mít dopad (a) na dosahování cílů a (b) na veřejné prostředky (rozpočet organizace).

Jak je vidět z následující tabulky, rizika můžeme rozčlenit z různých hledisek. Rizika nebo příležitosti můžeme členit do různých oblastí – vždy to závisí na místních podmínkách. Zákon o finanční kontrole člení rizika na finanční, provozní, právní a jiná. V tomto materiálu pracujeme se členěním dle řádku 1. Nicméně v konkrétní situaci může být pro instituci velmi účelné použít členění dle řádku 3 – dle druhu vykonávané činnosti. Každý útvar či osoba tak může zjišťovat a vyhodnocovat rizika ve vztahu k činnosti, kterou provádí.

Tab. 8 Možnosti členění rizik

Č	Členění podle	Typy kontrol
---	---------------	--------------

1	Podle oblasti	(1) finanční, (2) provozní, (3) právní, (4) jiná (věcná) Alternativně se v rámci strategického plánování používá členění na (1) finanční, (2) organizační a personální, (3) právní, (4) technická, (5) věcná rizika ¹²
2	Druhu kontrolní činnosti	(1) rizika v rámci předběžné kontroly, (2) v rámci průběžné kontroly (během), (3) následné kontroly, (4) v rámci interního auditu
3	Dle vykonávané činnosti	Záleží na charakteru instituce, například: (1) nakládání s majetkem (prodej, pronájem, pořízování, správa, údržba, opravy a podobně), (2) veřejné zakázky (stavební práce, dodávky, služby), (3) pohledávky a závazky, (4) pokladní operace (příjem, výdej hotovosti), (5) operace na bankovních účtech (6) řízení lidských zdrojů, (7) řízení dodavatelů (případně partnerů), (8) přijaté dotace (např. z fondů EU), (9) poskytované dotace, (10) ostatní účetní rizika (včetně daňové problematiky), (11) rozpočtová rizika, (12) správní činnosti instituce (podatelna, spisová služba, sekretariát a podobně), (13) poskytované veřejné služby, prováděné agendy nebo činnost (v členění dle charakteru instituce), (14) strategické řízení, (15) kontrolní (případně metodická) činnost, (16) rizika ve vztahu k bezpečnosti práce a požární ochraně, (17) rizika ve vztahu ke krizovému řízení (je-li relevantní) Poznámka: Toto členění může být pro instituci velmi praktické – každý útvar či osoba tak může zjišťovat a vyhodnocovat rizika ve vztahu k činnosti, kterou provádí
4	Podle místa vzniku	(1) vnější (riziko působí z vnějšího prostředí – například nárůst cen stavebních prací), (2) vnitřní
5	Podle zaměření	(1) rizika ve vazbě na dosažení cíle či úkolů, (2) rizika týkající se dodržování postupu (postupem je často zákon - finanční kontrola, rozpočtová pravidla, účetní standardy, zákon o veřejných zakázkách atd.), (3) rizika týkající se předpokladů (vytvořený vnitřní kontrolní systém, personální předpoklady, vybavení a podobně), (4) rizika ve vazbě na veřejné prostředky (aktiva)
6	Podle druhu aktiva (druh veřejných prostředků)	(1) Veřejné prostředky - zahrnují veřejné finance (příjmy, výdaje), věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty. Rizika mají vazbu na: Hotovost (nakládání s hotovostí); finanční prostředky na účtech (nakládání s penězi na účtech); stávající majetek (správa, údržba, opravy atd.); pořízovaný majetek (investice); prodej majetku; pronájem majetku; nakládání s pohledávkami a závazky; stávající zásoby, materiál atd.; pořízované zásoby, materiál atd.; sjednané služby; pořízované služby; příjmy; (2) Dobré jméno instituce

Zdroj: autoři

Výsledkem zjišťování je seznam rizik a seznam příležitostí (tento seznam můžeme nazvat registrem rizik nebo registrem příležitostí, popřípadě mapou rizik/mapou příležitostí) rozdělených do uvedených čtyř oblastí (finanční, provozní, právní a jiná). Zjišťování rizik se

¹² Více informací viz: PŮČEK, Milan Jan., KRÁPEK, Milan *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik>

provede poprvé při zahájení řízení rizik, ale současně platí, že probíhá nepřetržitě (tedy také v rámci předběžné finanční kontroly a dalších fázích finanční kontroly).

Členění rizik, se kterým se pracuje dále v tomto textu:

- (1) **Finanční rizika:** Souvisí se způsobem hospodaření a nakládání s veřejnými prostředky, se schválením či neschválením dotace, s rozpočtováním, s daňovými záležitostmi, s účtováním atd.
- (2) **Provozní rizika:** Ty můžeme dále členit na
 - **Technická (včetně IT):** Zahrnuje stav budov, nezbytné infrastruktury, stav vybavení (například aut, další techniky, strojů a podobně); někdy se z nich samostatně vyčleňují IT rizika.
 - **Personální a organizační:** Zahrnuje rizika týkající se zaměstnanců a dodavatelů (např. nízká způsobilost nebo nedostatek). Organizační rizika souvisí s chybami při řízení, spoluprací mezi zapojenými subjekty, špatným načasováním aktivit, chybně stanovenými termíny atd. Obvykle zahrnují též rizika spojená s bezpečností práce a požární ochranou.
- (3) **Právní rizika:** Souvisí s chybami, které se týkají platné či připravované legislativy (včetně nařízení či vyhlášek), vnitřními předpisy, ale také smluvními vztahy.
- (4) **Jiná – jde zejména o věcná rizika:** Závisí od charakteru (obsahového zaměření) činnosti dané instituce - jiné zaměření má obec, kraj, jiné ministerstvo dle svých kompetencí. Například u obce či kraje jde o rizika ve vztahu k obyvatelům (migrace, stárnutí, ...), dostupnosti veřejných služeb, bydlení, zaměstnanosti, ve vztahu ke kriminalitě či sociálně patologickým jevům, ve vztahu k dopravě, jednotlivým složkám životního prostředí, atraktivitě území a podobně. Souvisí s rozvojem a socioekonomickými charakteristikami.

Členění příležitostí

Obdobné členění můžeme též udělat u příležitostí, tedy na (1) finanční, (2) provozní (technické, personální a organizační), (3) právní a (4) jiné (věcné) příležitosti. Takto jsou příležitosti členěny v rámci tohoto materiálu¹³.

¹³ Alternativně se v rámci strategického plánování používá členění na (1) finanční, (2) organizační a personální, (3) právní, (4) technická, (5) věcná rizika – více viz PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan. *Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022

3.5 Finanční rizika / příležitosti

Finanční rizika

V následující tabulce jsou příklady finančních rizik. V konkrétním případě by dle místních podmínek mohla rizika vypadat jinak, například některá z nich by se mohla sloučit, jiná rozdělit, vypustit nebo přidat nová - specifická dle dané situace. Pokud z názvu rozpoznávaného rizika není jasné, oč se jedná, doplňuje se každé riziko též vysvětlujícím popisem (v této tabulce jsou uvedeny jen názvy).

Tab. 9 Příklady identifikovaných (zjištěných) **finančních rizik**

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
1	Finanční rizika	1.1	Nedostatek provozních prostředků (obecně, na konkrétní činnosti, na platy – lze rozepsat)
		1.2	Nedostatek prostředků na investice
		1.3	Pokles daňových příjmů (například pokles výběru například sdílených daní nebo z důvodu nepříznivé změny rozpočtového určení daní)
		1.4	Pokles příjmů – lze rozepsat dle jednotlivých příjmů
		1.5	Chyby v prodeji či pronájmu majetku vedoucí ke snížení příjmů nebo zvýšení výdajů (například na opravy) v současnosti či v budoucnosti (např. nevýhodný prodej, pronájem za nižší cenu, než je obvyklá a podobně)
		1.6	Nárůst nedobytných pohledávek
		1.7	Nezískání dotace od
		1.8	Vrácení části dotace, neuznání části nákladů, případné sankce
		1.9	Zvýšení výdajů na provoz (lze rozepsat dle druhů), případně vyvolaných investicemi či nákupem majetku
		1.10	Vícepráce při investicích (např. zvýšení rozsahu) mající dopad na cenu
		1.11	Nárůst cen (zvýšení ceny stavebních prací, dodávek nebo služeb – lze rozepsat; nárůst cen materiálu, energií a podobně) z důvodu nárůstu cen materiálů, nedostatku pracovníků (ceny práce),
		1.12	Chyby při přejímce nebo reklamaci stavebních prací, dodávek či služeb, které mohou vést k dodatečným výdajům
		1.13	Nedodržení termínů či lhůt (například u veřejných zakázek, výkonu působnosti), které mohou vést k dodatečným výdajům či snížení plánovaných příjmů; například u veřejných zakázek - nedojde k včasnému výběru dodavatele, nepodání žádné nabídky nebo dojde k prodloužení veřejné zakázky z důvodu odvolání na ÚHOZ, popřípadě ke zrušení zadávacího řízení
		1.14	Jiné chyby v přípravě nebo realizaci investic (např. nevhodně investované prostředky, nepotřebná investice a podobně)
		1.15	Riziko plýtvání (nehospodárné, neefektivní či neúčelné vynaložení prostředků)
		1.16	Riziko podvodu či krádeže prostředků či majetku (například riziko krádeže hotovosti v pokladně)
		1.17	Riziko finanční korupce (např. u veřejných zakázek, pronájmů či prodejů majetku)
		1.18	Riziko spojené s vyplacením odstupného zaměstnancům či jiných náhrad
		1.19	Ztráta, poškození (např. vandalismus) či nedohledání majetku
		1.20	Snížení hodnoty majetku, chyby v inventarizaci majetku
		1.21	Chyby v nakládání s penězi v pokladně (manko, krádež) či na účtu (chybná platba)
		1.22	Účetní rizika – například chyby v účtování nebo daňových záležitostech s dopadem do hospodaření
		1.23	Kurzová rizika nebo inflace

	1.24	Rizika spojená s finančními investicemi (nákup dluhopisů, akcií, podílů a podobně – pokles jejich hodnoty)
	1.25	Rozpočtová rizika – chyby v odhadu příjmů, chyby v rozpočtování, chyby týkající se řešení schodků rozpočtu (předlužení, špatné podmínky úvěru, ...) a podobně
	1.26	Jiné škody (např. nepojištěná část majetku nebo finančních prostředků na účtu, náhrada škody nekrytá pojištěním, odpovědnost za škodu)
	1.27	Jiná finanční rizika s dopadem na hospodaření nebo na cíle

Zdroj: autoři dle Půček (2020)

Každé zjištěné riziko může mít také více scénářů. **Scénář** je způsob, jakým se může riziko (nebezpečí) v budoucnosti projevit. Mezi rizikem a jejím scénářem je vztah příčina – důsledek. Obvykle při vyhodnocení vycházíme z nejhoršího scénáře. Pro připomenutí, je-li to však v konkrétní situaci účelné, můžeme u daného rizika hodnotit více scénářů.

Finanční příležitosti

V následující tabulce jsou příklady finančních příležitostí. V konkrétním případě by dle místních podmínek mohl seznam příležitostí vypadat jinak, například některá z nich by se mohla sloučit, jiná rozdělit, vypustit nebo přidat nová – specifická dle dané situace. Zjednodušeně lze říci, že finanční příležitosti se týkají zejména:

- Získání či zvýšení dotace, sponzorských či jiných darů nebo příspěvků, neboli navýšení plánovaných příjmů.
- Optimalizace či lepšího využití prostředků, majetku či jiných zdrojů. Jde o lepší využití z hlediska dosahování cílů nebo případně z hlediska rozpočtu.
- Zvýšení výnosů (příjmů).
- Dosahování racionálních úspor¹⁴. Z ekonomického hlediska může racionální úspora vznikat třemi základními způsoby – nalezením úspor cestou vyšší hospodárnosti (například pomocí veřejné zakázky), formou vyšší efektivity (lze počítat jako produktivitu, nákladovou efektivnost nebo také například pomocí návratnosti investic) a vyšší účelnosti použitých zdrojů. Ve všech případech platí, že provedená úspora nesmí při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady, které by převýšily původně plánované náklady.

Tab. 10 Příklady identifikovaných **finančních příležitostí**

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
1	Finanční příležitosti	1.1	Zvýšení příjmů (výnosů) – lze rozčlenit dle jednotlivých příjmů
		1.2	Získání / zvýšení dotace (případně darů od dárců či sponzorů)
		1.3	Optimalizace / lepší využití provozních prostředků

¹⁴ „Úspory ve veřejné správě“ lze vymezit jako dodatečné zdroje, které byly (budou) získány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření ve srovnání s původně realisticky kalkulovanými zdroji. Úspory jsou výsledkem racionalizačního postupu či opatření, které vede k vyšší hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při plnění stanoveného cíle (Ochrana, Půček 2012).

	1.4	Zvýšení / optimalizace prostředků na
	1.5	Zvýšení / optimalizace prostředků na investice
	1.6	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah
	1.7	Racionální úspory při investicích bez vlivu na kvalitu a rozsah (například pomocí optimalizace zadávání veřejných zakázek, využití různých strategií nákupů, společný nákup, elektronické aukce, apod.)
	1.8	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku
	1.9	Lepší postupy v účtování s dopadem do hospodaření (např. optimalizace odpisů)
	1.10	Lepší postupy v daňových záležitostech s dopadem do hospodaření
	1.11	Jiné zlepšené výnosy, příjmy či přínosy s dopadem do hospodaření
	1.12	Jiné finanční příležitosti s dopadem do hospodaření či na cíle

Zdroj: autoři dle Půček, Křápek (2022)

3.6 Provozní rizika / příležitosti

Provozní rizika

V následující tabulce jsou příklady provozních rizik. Provozní rizika můžeme dále členit na:

(1) **Technická:** Zahrnují stav budov, nezbytné infrastruktury, stav vybavení (například aut, další techniky, strojů a podobně), **IT rizika** (zahrnují stav software či informačních technologií).

(2) **Personální a organizační:** Zahrnuje rizika týkající se zaměstnanců a dodavatelů, souvisí s chybami při řízení, spoluprací mezi zapojenými subjekty, špatným načasováním aktivit, chybně stanovenými termíny atd. Často zahrnují rizika spojená s bezpečností práce a požární ochranou.

Tab. 11 Příklady identifikovaných (zjištěných) **provozních rizik**

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
			Technická rizika
		2.1	Stav budov a souvisejícího majetku včetně pozemků
		2.2	Stav infrastruktury (lze rozepsat – chodníky, cesty, mosty, parkoviště)
		2.3	Stav pozemků, zeleně, parků
		2.4	Stav dopravních prostředků, techniky, vybavení, ...
		2.5	Omezení funkce či využití majetku způsobené krádeží, vandalismem a podobně
		2.6	Omezení funkce či využití majetku způsobené nevhodným zacházením, údržbou, opravami či jinými nevhodnými zásahy
		2.7	Omezení funkce či využití majetku způsobené jinými důvody (například právní důvody)
		2.8	Rizika plynoucí z údržby, oprav, modernizace nebo vytváření nových budov a infrastruktury (například hluk, prach, zvýšení dopravy a podobně)
		2.9	Jiné nežádoucí externality (nepříznivé dopady na okolí) plynoucí z budov a infrastruktury (například zvýšená doprava, dopravní zácpy před základní školou při dovozu dětí)
			IT rizika
		2.10	Stav software a dalšího nehmotného majetku
		2.11	Poškození či ztráta dat (z důvodu poruchy zařízení, nedostatečnému zabezpečení proti útoku hackerů a podobně)
		2.12	Nefunkčnost internetových stránek, e-mailové pošty atd. z důvodu poruchy či útoků hackerů
		2.13	Jiná technická nebo IT rizika s dopadem na cíle nebo do rozpočtu
			Personální a organizační rizika
		2.14	Odchod zaměstnance / důležitého zaměstnance

2.15	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) zaměstnance / důležitého zaměstnance
2.16	Přijetí nevhodného zaměstnance
2.17	Vysoká fluktuace zaměstnanců
2.18	Nekvalitní práce / nekompetentnost / nízká motivace zaměstnanců / absentérství (neomluvená nepřítomnost) / flákačství / alkohol či drogy na pracovišti
2.19	Úraz / požár / jiná mimořádná událost na pracovišti
2.20	Další rizika spojená s bezpečností práce, požární ochranou
2.21	Neodpovídající snížení počtu tabulkových míst
2.22	Nepromyšlené organizační změny
2.23	Další chyby ve vztahu k řízení lidských zdrojů
2.24	Chybně vymezené cíle, chybně zadané úkoly,
2.25	Chyby týkající se strategického či jiného důležitého plánu
2.26	Chyby v řízení celé instituce / oddělení či jiného útvaru (např. špatná rozhodnutí vedoucího) / chyby v řízení podřízené organizace
2.27	Chyby v řízení dodavatelů (např. externí firmy zajišťující úklid)
2.28	Chyby ve spolupráci s partnery
2.29	Chyby v organizaci a přípravě projektů, investic, žádostí o dotace, veřejných zakázek,
2.30	Chyby v načasování aktivit, v plánování, chybně stanovené termíny,
2.31	Riziko procesní korupce (nemá finanční dopad, ale poškodí)
2.32	Jiná provozní rizika s dopadem na cíle nebo do rozpočtu

Zdroj: autoři

Provozní příležitosti

V následující tabulce jsou příklady provozních příležitostí.

Tab. 12 Příklady identifikovaných (zjištěných) **provozních příležitostí**

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
2	Provozní příležitosti		Technické příležitosti
		2.1	Účelnější (lepší) využívání budov, infrastruktury, nemovitého majetku včetně pozemků, parků a zeleně
		2.2	Účelnější využívání vybavení, dopravních prostředků, další techniky a obdobného majetku
		2.3	Optimalizace struktury nebo rozsahu hmotného i nehmotného majetku včetně budov, infrastruktury a pozemků
		2.4	Optimalizace údržby, oprav, modernizace nebo investic do majetku
		2.5	Sdílení majetku mezi obcemi či jinými institucemi
			IT příležitosti
		2.6	Využití potenciálu digitalizace
		2.7	Účelnější využívání / optimalizace IT techniky, software a dalšího nehmotného majetku
		2.8	Přechod na výkonnější / vhodnější IT technologii
		2.9	Jiné technické nebo IT příležitosti s dopadem na cíle nebo rozpočet
			Personální a organizační příležitosti
		2.10	Jasnější, srozumitelnější, účelnější stanovení strategie, cílů, úkolů, opatření, projektů (a vyšší ochota zaměstnanců je realizovat)
		2.11	Zvýšení kompetentnosti či výkonnosti stávajících zaměstnanců (např. proškolením, vyšší motivací)
2.12	Získání kompetentního (způsobilého) zaměstnance na danou pozici		
2.13	Zlepšená zastupitelnost zaměstnanců		
2.14	Lepší postupy / zlepšení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany		

	2.15	Lepší postupy ve vztahu k řízení lidských zdrojů
	2.16	Lepší postupy / inovace v řízení, například v organizaci či přípravě činností, projektů, investic, žádostí o dotace,
	2.17	Lepší postupy / inovace v načasování aktivit, v plánování, zlepšení řízení času,
	2.18	Lepší postupy / inovace týkající se správních, administrativních činností
	2.19	Lepší postupy / inovace v řízení dodavatelů (např. firmy zajišťující ostrahu nebo úklid)
	2.20	Lepší postupy / inovace ve spolupráci s partnery, lepší spolupráce
	2.21	Vznik nových partnerství nebo prohloubení spolupráce se stávajícími partnery
	2.22	Jiné provozní příležitosti s kladným dopadem na cíle nebo do rozpočtu

Zdroj: autoři

3.7 Právní rizika / příležitosti

Právní rizika

V následující tabulce jsou příklady **právních rizik**, která souvisí s platnou či připravovanou legislativou (zákony, vyhlášky, nařízení vlády atd.), vnitřními předpisy, ale také se smluvními vztahy.

Tab. 13 Příklady identifikovaných **právních rizik**

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
3	Právní rizika	3.1	Nerespektování platných zákonů a předpisů, konkrétně
		3.2	Nepříznivá změna zákona o obcích, krajích, veřejných zakázkách, rozpočtových pravidel,
		3.3	Nepříznivá změna jiného předpisu, ...
		3.4	Chyby ve zřizovacích listinách zřízených organizací (obdobně u společností)
		3.5	Chyby ve vyhlášce obce / kraje
		3.6	Chyby ve vnitřních předpisech
		3.7	Chyby ve smlouvách, v dokumentacích pro zadávání veřejných zakázek, v dokumentaci týkající se právních sporů a podobně
		3.8	Jiná právní rizika s dopadem na cíle nebo do rozpočtu

Zdroj: autoři dle Půček (2020)

Právní příležitosti

V následující tabulce jsou uvedeny příklady právních příležitostí. Zjednodušeně lze říci, že právní příležitosti se týkají zejména zlepšení platné či připravované legislativy (včetně účelnějšího využívání stávající legislativy), vnitřních předpisů, ale také smluvních vztahů. Opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohly příležitosti vypadat jinak.

Tab. 14 Příklady identifikovaných **právních příležitostí**

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
3	Právní příležitosti	3.1	Nevyužívaný potenciál či přínosy plynoucí z platných zákonů a předpisů
		3.2	Příznivá změna zákona, jiného předpisu, metodiky,
		3.3	Lepší postupy zakotvené nově do vnitřních předpisů instituce

		3.4	Lepší podmínky ve smlouvách, objednávkách, veřejných zakázkách nebo jiných právních dokumentech podepisovaných institucí
		3.5	Jiné právní příležitosti s dopadem na cíle nebo do rozpočtu

autoři dle Půček, Krápek (2022)

3.8 Jiná (věcná) rizika / příležitosti

Jiná (věcná) rizika

V následující tabulce jsou příklady jiných (věcných) rizik. Věcná rizika závisí od charakteru (obsahového zaměření) činnosti dané instituce – jiné zaměření má obec, kraj, jiné ministerstvo, jiný úřad nebo příspěvková organizace atd. Příklady jsou zpracovány pro obec - jde o rizika ve vztahu k obyvatelům (migrace, stárnutí, ...), dostupnosti veřejných služeb, bydlení, zaměstnanosti, ve vztahu ke kriminalitě či sociálně patologickým jevům, ve vztahu k dopravě, jednotlivým složkám životního prostředí, atraktivitě území a podobně.

Tab. 15 Příklady identifikovaných věcných rizik (obec)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
4	Věcná rizika		Obyvatelé (občané)
		4.1	Pokles počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi
		4.2	Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury
		4.3	Nárůst počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště
		4.4	Stárnutí obyvatel a populační změny s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku obce
		4.5	Zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel
			Území
		4.6	Chyby v územním plánování nebo nepromyšlené změny nebo chybějící územně plánovací dokumentace
		4.7	Umístění dopravních či jiných staveb, které jsou v zájmu státu či kraje, ale obec s nimi nesouhlasí
		4.8	Nárůst brownfields nebo nedostatečné využití existujících brownfields v obci
			Dostupnost veřejných služeb
		4.9	Zhoršení dostupnosti některých veřejných služeb z důvodu (např. nedostatek lékařů některých specializací)
		4.10	Zrušení školy / MŠ / pošty / lékařské praxe
		4.11	Zhoršení kvality / dostupnosti pitné vody
		4.12	Neúměrně rostoucí požadavky občanů, podnikatelů, zaměstnavatelů, partnerů směrem k městu
			Bydlení
		4.13	Nedostatek dostupného a sociálního bydlení
		4.14	Nedostatek nájemného bydlení
		4.15	Nárůst cen výstavby nových bytů, nízký počet nových bytů
		4.16	Nedostatek míst pro výstavbu rodinných domů / bytových domů
4.17	Vznik oblastí s novou výstavbou bez nezbytné infrastruktury a služeb (např. doprava, školky)		
4.18	Nárůst nežádoucích jevů týkající se pronájmů – například krátkodobé pronájmy turistům		
4.19	Chátrající nemovitosti k bydlení / sídliště		
	Zaměstnanost		
4.20	Nárůst nezaměstnanosti		

4.21	Nevhodná změna struktury zaměstnavatelů
4.22	Sociální problémy plynoucí z případných odchodů významných zaměstnavatelů
4.23	Nárůst zaměstnání s nízkými příjmy
	Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
4.24	Nárůst sociálně patologických jevů, konkrétně ...
4.25	Růst prostorové koncentrace sociálně vyloučených v důsledku politiky státu, nevhodně nastavené legislativy, resp. nevhodného chování soukromých subjektů
	Kriminalita / pocit bezpečí
4.26	Nárůst kriminality
4.27	Rozsáhlé krádeže majetku, vandalismus a podobně
4.28	Snížení pocitů bezpečí
	Doprava
4.29	Zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů, vlakového spojení)
4.30	Dopravní kongesce (zácpy) či kolapsy jako výsledek neřešené dopravní prostupnosti
4.31	Zvýšení hlučnosti / emisí z dopravy
4.32	Zhoršení možnosti parkování na sídlištích (nebo neúměrné požadavky podnikatelů na parkování v centru i ostatních obyvatel na sídlištích), případně preference dopravní infrastruktury, včetně parkování, na úkor jiných funkcí města, zeleně, apod.
	Jednotlivé složky životního prostředí
4.33	Zhoršení kvality ovzduší v důsledku
4.34	Zhoršení hlukové zátěže v důsledku
4.35	Zhoršení kvality vody ve vodních tocích a plochách na území města
4.36	Zhoršení jiných složek životního prostředí, konkrétně ...
4.37	Nedostatečná adaptace na dopady klimatické změny (sucho, vlny veder, extrémní jevy počasí)
4.38	Živelné pohromy (přírodní rizika): povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy
	Atraktivita města
4.39	Snížení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu
4.40	Uzavření hospody / sportoviště /
4.41	Snížení možností trávení volného času
4.42	Významné poškození pověsti (image) města, např. ze strany médií
	Fungování úřadu
4.43	Rizika spojená s výkonem přenesené působnosti (lze rozepsat dle jednotlivých agend)
4.44	Rizika spojená s výkonem samostatné působnosti neuvedená jinde (lze rozepsat dle jednotlivých agend)
	Další rizika
4.45	Průmyslové a obdobné havárie, velké požáry, hromadné nehody atd. na území města nebo v jeho blízkosti
4.46	Teroristický útok, rabování a obdobná rizika
4.47	Závažné epidemie, pandemie a obdobné situace
4.48	Ostatní rizika definovaná v rámci krizového řízení města
4.49	Jiná věcná rizika s dopadem na cíle nebo do rozpočtu

Zdroj: autoři dle Půček, Křápek (2021)

Jiné (věcné) příležitosti

Stejně jako u rizik, věcné příležitosti závisí na charakteru činnosti. V následující tabulce jsou příklady věcných příležitostí pro obec. Opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohly příležitosti vypadat jinak.

Tab. 16 Příklady identifikovaných věcných příležitostí (obec)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
4	Věcné příležitosti		Obyvatelé (občané)
		4.1	Nárůst počtu obyvatel, který je žádoucí
		4.2	Nárůst počtu obyvatel, kteří mají trvalé bydliště v obci
		4.3	Zlepšení věkové struktury obyvatel
		4.4	Zlepšení vzdělanostní struktury obyvatel
			Území a poloha
		4.5	Příchod investorů, kteří vhodně území využijí
		4.6	Prosazení změny záměru státu, kraje či jiného investora, se kterým obec nesouhlasí
			Ekonomika a podnikání
		4.7	Předpokládaný pozitivní vývoj ekonomické situace státu (EU)
		4.8	Očekávané zvýšení ekonomiky města v důsledku příchodu významného podniku (naplnění průmyslové zóny), nebo zvyšování počtu MSP
		4.9	Využití připravovaných opatření Green Dealu pro rozvoj podnikání (elektromobilita, OZE, oběhové hospodářství, ad.)
		4.10	Využití primárně negativních dopadů nečekaných událostí typu pandemie, válečného konfliktu) – rozvoj práce on-line, využití uprchlíků při nedostatku pracovní síly, apod.
			Dostupnost služeb
		4.11	Zlepšení dostupnosti / kvality / rozsahu veřejné služby - (například vzdělávací a volnočasové aktivity, sociální služby, zdravotní péče)
		4.12	Nalezení vhodných partnerů / poskytovatelů veřejné služby, která je pro obec potřebná
		4.13	Zlepšení spolupráce s poskytovateli služeb, s krajem, jinými obcemi či státními i nestátními institucemi
			Sociální služby
		4.14	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti
		4.15	Dopady rozvoje home-office, využití Internetu a dalších moderních forem práce k omezení nutnosti pobytových sociálních služeb (větší možnosti pro pomoc rodiny)
		4.16	Využití uprchlické vlny pro zaměstnávání pracovníků v sociálních službách
			Zdravotní služby
		4.17	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti
		4.18	Nadstandardní podmínky pro přilákání potřebných zdravotnických profesí (bydlení, kulturní prostředí, dotace na provoz ambulancí)
		4.19	Vyřešení služeb na zdravotně-sociálním pomezí
		4.20	Restrukturalizace zdravotnictví, zvyšující šance na zvýšení atraktivity zdravotnických povolání mimo metropole a aglomerace
			Bydlení
		4.21	Vyčlenění dalších vhodných ploch pro výstavbu rodinných / bytových domů
		4.22	Zvýšení zájmu o výstavbu rodinných / bytových domů v obci ze strany rodin, družstev nebo jiných investorů
		4.23	Zlepšení spolupráce s partnery nebo zájemci o řešení bydlení
			Vzdělávání
		4.24	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti
		4.25	Připravenost na zvýšení kapacity mateřských a základních škol v souvislosti s potenciálním nárůstem obyvatel
		4.26	Kombinované snížení energetické spotřeby a zlepšení adaptace školních budov na dopady klimatické změny v rámci obnovy školské infrastruktury
		4.27	Zřízení dalších středních škol a učilišť s ohledem na dostatek potenciálních studentů ve městě i okolních spádových obcích a potřebám zaměstnavatelů
4.28	Spolupráce základních i středních škol s firmami ve městě		
4.29	Spolupráce středních škol s vysokými školami v regionu		
4.30	Zájem i kapacity pro další vzdělávání dospělých, včetně univerzity 3. věku		
	Zaměstnanost		
4.31	Snížení nezaměstnanosti		
4.32	Příchod nového zaměstnavatele / zvýšení počtu OSVČ		
4.33	Zlepšení spolupráce se zaměstnavateli / podnikateli / Úřadem práce		
4.34	Aktivity obce na podporu zaměstnanosti nebo podnikání (např. vyčlenění ploch, snížení nájmu obecních nebytových prostor atd.)		
	Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů		
4.35	Snížení sociálně patologických jevů, konkrétně ...		

4.36	Zlepšení spolupráce s krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti
	Kriminalita / pocit bezpečí
4.37	Snížení kriminality, snížení počtu přestupků
4.38	Zvýšení pocitu bezpečí v obci
4.39	Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti
	Doprava
4.40	Zlepšení dopravní obslužnosti / dostupnosti (např. dobudování dálnice, obchvatu a podobně)
4.41	Zlepšení dopravní prostupnosti obce
4.42	Příležitost ke snížení hlučnosti / emisí z dopravy
4.43	Příležitost zlepšit parkování (v optimální vazbě na jiné funkce území)
4.44	Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti
	Problematika životního prostředí
4.45	Zlepšení kvality ovzduší v důsledku
4.46	Zlepšení hlukové zátěže v důsledku
4.47	Zlepšení kvality vody ve vodních tocích a plochách na území města
4.48	Zlepšení jiných složek životního prostředí, konkrétně ...
4.49	Zlepšení připravenosti na dopady klimatické změny nebo živelné pohromy: povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, extrémní jevy počasí, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy
4.50	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti
	Atraktivita obce (včetně cestovního ruchu)
4.51	Zvýšení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu
4.52	Zlepšení dostupnosti nebo kvality památky / hospody / sportoviště / ubytování /
4.53	Zlepšení možností trávení volného času
4.54	Zlepšení pověsti (image) města, např. ze strany médií
4.55	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti
	Fungování úřadu
4.56	Příležitosti spojené s výkonem přenesené působnosti (lze rozepsat dle jednotlivých agend)
4.57	Příležitosti spojené s výkonem samostatné působnosti neuvedené jinde (lze rozepsat dle jednotlivých agend)
	Další témata (zejména krizové řízení)
4.58	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v rámci krizového řízení
4.59	Zlepšení připravenosti obce týkající se havárií, požárů, teroristických útoků, epidemie, dalších hrozeb definovaných v rámci krizového řízení

Zdroj: autoři dle Půček, Křápek (2022)

4 Druhá fáze: Vyhodnocení (analýza) rizik / příležitostí

4.1 Metodika vyhodnocení rizik

Výstupem fáze zjišťování je seznam rizik nebo příležitostí členěných do čtyř skupin (případně rozčleněných jinak dle potřeb dané instituce). Vyhodnocení (analýza) nám slouží k tomu, abychom každé zjištěné riziko nebo příležitost vyhodnotili, tedy určili, jak jsou významné.

Metodika vyhodnocení – nejběžnější **vyhodnocení významnosti rizik** je založeno na vyhodnocení dvou kritérií popsaných dále, a to

- (1) předpokládané četnosti (případně pravděpodobnosti) výskytu hodnoceného rizika a
- (2) dopadu hodnoceného rizika do rozpočtu či dopadu na plnění cílů.

U dopadu do rozpočtu nebo na plnění cílů je vždy třeba brát v úvahu též všechny důsledky, které při realizaci rizika mohou nastat. Proto může být v některých případech smysluplné hodnotit nejen riziko jako celek, ale také jednotlivé scénáře realizace rizika, které mohou mít rozdílné důsledky. Z hlediska vyhodnocení lze použít také jiné postupy vyhodnocení – například pomocí 3 kritérií (třetím kritériem by byla odhalitelnost).

Krok 1: Vyhodnocení kritérií četnosti (pravděpodobnosti) výskytu a dopad rizika

Předpokládaná četnost výskytu (P) i odhadovaný dopad (D) můžeme u každého rizika hodnotit pomocí škálování (stupnice), přičemž lze použít například škálu od 1 do 5¹⁵, tedy:

- P ... předpokládaná (odhadovaná) četnost výskytu rizika; P nabývá hodnot od 1 do 5
- D ... odhadovaný dopad do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů; D nabývá hodnot od 1 do 5

Přiřazení konkrétní hodnoty 1 až 5 se provádí na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz, zkušeností osob provádějících vyhodnocení (expertním odhadem). Výsledkem prvního kroku vyhodnocení je stanovení hodnoty P a hodnoty D pro každé riziko. Přičemž hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou četnost výskytu) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou četnost výskytu); škálu je nezbytné si před vyhodnocením podrobněji stanovit dle místních podmínek či zvyklostí. Vyhodnocení předpokládané četnosti výskytu je v následující tabulce.

¹⁵ Běžně se též používá škála od 1 do 10; případně též od 1 do 3. Rozsah škály závisí na místních podmínkách.

Tab. 17 Expertní vyhodnocení (škála 1 - 5) pro předpokládanou četnost výskytu rizika

Předpokládaná četnost výskytu (P)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad četnosti výskytu rizika v daném období
velmi malá	1	může nastat, ale nepředpokládáme, že v dalších 5 letech nastane
malá	2	méně často než jednou za rok, ale častěji než jednou za 5 let
střední	3	roční četnost je v rozmezí <1 až 5>
vysoká	4	roční četnost je v rozmezí <6 až 20>
velmi vysoká	5	roční četnost je vyšší než 20

Zdroj: Půček (2020)

Vyhodnocení dopadu je v následující tabulce. Dopad do rozpočtu (nebo celého rozpočtu zadavatele) se může uvádět v % rozpočtu nebo konkrétní částkou v Kč.

Tab. 18 Expertní vyhodnocení (škála 1 - 5) pro dopad rizika na rozpočet nebo cíle obce

Dopad na rozpočet nebo cíle (D)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhadovaný dopad na rozpočet v % Odhadovaný dopad na cíle
velmi malý	1	Dopad je nižší než 0,005% rozpočtu Dopad na cíle je velmi malý až nulový
malý	2	Dopad je v rozmezí 0,005% až 0,099 % rozpočtu Dopad na plnění cílů je malý, cíle patrně budou dosaženy
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,99 % rozpočtu Dopad na plnění cílů je střední
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 1,0 % až 9,99 % rozpočtu Dopad na plnění cílů je vysoký, plnění cílů je významně ohroženo
velmi vysoký	5	Dopad je vyšší než 10 % rozpočtu Dopad na plnění cílů je drtivý, patrně nedojde k jejich dosažení

Zdroj: upraveno dle Půček (2020)

Je třeba zdůraznit, že **škálu (stupnici) je možné navrhnout i jinak**, například od 1 do 10, od 1 do 3 a podobně – dle místních zvyklostí a podmínek. Do příkladů v kapitole 7 byly záměrně zařazeny také příklady, které pracují s jinak nastavenou škálou.

Krok 2: Zjištění významnosti (velikosti, závažnosti) rizika

Významnost rizika můžeme vypočítat součinem četnosti výskytu a dopadu, tedy

$$V = P * D, \text{ kde}$$

V ... významnost rizika

P ... předpokládaná (odhadovaná) četnost výskytu rizika (někdy označováno jako Č)

D ... odhadovaný dopad do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů

Významnost rizika se pohybuje při použití škály 1 až 5 v rozmezí 1 až 25 a rizika si můžeme seřadit dle jejich významnosti, přičemž platí, že za velká považujeme všechna rizika, která mají D ve výši 4 nebo 5. Současně je vhodné si určit, které riziko považujeme za malé, které za střední a které za velké (viz následující tabulka). K velkým (a případně též ke středním) rizikům

je třeba přijímat protiopatření. To uvádí následující tabulka. Opět platí, že hodnoty pro malé, střední a velké riziko mohou být nastaveny jinak, dle místních podmínek.

Tab. 19 Malé, střední a velké riziko dle významnosti rizika

Velikost rizika	Významnost rizika: $V = P * D$; hodnota D
Malé riziko	1 až 4
Střední riziko	5 až 9
Velké riziko	10 a více (nebo vždy, když $D = 4$ nebo $D = 5$)

Zdroj: Půček (2020)

4.2 Metodika vyhodnocení příležitostí

Variety vyhodnocení

V praxi se používá několik variant vyhodnocení příležitostí:

(1) **Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti** (přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost), lze provést:

- výpočet úspory nákladů provozních nebo investičních¹⁶ nebo
- výpočet navýšení příjmů.

S ohledem, že jde o výpočet v peněžních jednotkách, tak nejde použít vždy. Některé příležitosti je totiž obtížné finančně vyčíslit (například zvýšení kvality života, zlepšení podmínek životního prostředí atd.) – musela by se použít například CBA analýza.

¹⁶ **Náklady obětované příležitosti pomocí výpočtu racionální úspory**

Pro úsporu plynoucí z využití příležitosti platí, že provedená úspora nesmí při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady, které by převýšily původně plánované náklady

$N_P > N_R$, kde N_P původně plánované náklady; N_R reálně plánované náklady při využití příležitosti

Jak vyplývá z rovnice, racionalizační činností se podařilo snížit původně plánované náklady N_P na hodnotu N_R , přičemž rozdíl mezi původně plánovanými náklady N_P a reálně plánované náklady při využití příležitosti N_R představuje úsporu v nákladech. **Dosaženou úsporu plynoucí z využití příležitosti** U je pak možné vyjádřit:

$U = N_P - N_R > 0$, kde U dosažená úspora plynoucí z využití příležitosti; N_P původně plánované náklady; N_R reálně plánované náklady při využití příležitosti.

Uvedený vztah vyjadřuje nutnou, nikoli však dostačující podmínku pro vznik úspor U . Úspora totiž musí být racionální. To znamená, že musíme prověřit doplňující podmínku vzniku úspory, a tou je zjištění, zda (a jak velké) vyvolané náklady N_V daná úspora vyvolá. Jsou to takové náklady, které vznikají v důsledku provedené racionalizační akce (tedy v důsledku využití příležitosti). Příkladem může být, že provedená úspora v původně plánovaných nákladech povede k tomu, že vzniknou vyšší nároky na ošetřování techniky, či dojde např. ke zkrácení životního cyklu dané investice. Pro **racionální úsporu** U_r platí, že

$U_r = U - N_V > 0$, respektive $U_r = N_P - N_R - N_V > 0$, kde U_r racionální úspora plynoucí z využití příležitosti; N_V vyvolané náklady plynoucí z využití příležitosti.

Racionální úspora U_r tedy nesmí svými důsledky vyvolat dodatečné náklady N_V , které by vedly k celkovým vyšším společenským ztrátám. Pokud tato podmínka neplatí, pak se jedná o tzv. neracionální úsporu. Pokud racionální úsporu nerealizujeme, pak se její výše rovná **nákladům obětované příležitosti**.

$NOP = U_r$, při podmínce ne realizace příležitosti, kde NOP náklady obětované příležitosti;

U_r racionální úspora plynoucí z využití příležitosti.

Je-li to potřeba, můžeme náklady členit na provozní a investiční (případně v některých případech sledovat odděleně provozní náklady celkem a z toho náklady na platy).

- (2) **Dvokriteriální vyhodnocení** s využitím expertního odhadu a škálování: násobením realizovatelnosti příležitosti krát dopad do rozpočtu nebo na cíle (obdobně jako se hodnotí rizika, ale místo četnosti výskytu se použije realizovatelnost příležitosti). Tato varianta je popsána dále.
- (3) **Jednokriteriální vyhodnocení** (expertní odhad dopadu na cíle nebo do rozpočtu), je možné využít více postupů:
- a) **Výběr prioritních příležitostí:** Ze seznamu identifikovaných příležitostí určíme ty, která považujeme za významnější (prioritní). V této nejjednodušší hodnotící variantě se označí ty příležitosti, o nichž se hodnotitelé na základě svého expertního odhadu domnívají, že jsou významnější (prioritní), než ostatní příležitosti. K výběru lze dospět mezi hodnotiteli konsensem, v horším případě hlasováním členů skupiny.
 - b) **Určení pořadí:** Jednotlivé příležitosti podle jejich významu seřadíme (respektive určíme jejich pořadí). Seřadit podle významu, respektive určit jejich pořadí (pořadí se může, ale nemusí číslovat), přičemž není problém stanovit, že některé příležitosti jsou stejně významné.
 - c) **Stanovíme váhy (význam):** U každé příležitosti určíme jejich význam (váhu) pomocí expertního odhadu tak, aby součet vah v dané hodnocené oblasti příležitostí byl 100 %, respektive 1. Touto metodou určíme význam příležitostí v rámci dané skupiny.
 - d) **Význam určit pomocí škálování:** Příležitosti můžeme hodnotit pomocí škálování (stupnice) – rozčlenit je můžeme například podle významu na malé, střední, velké. K rozčlenění můžeme použít expertní odhad.

Dvokriteriální vyhodnocení (realizovatelnost, dopad)

Dvokriteriální vyhodnocení významnosti příležitostí je založeno na vyhodnocení dvou kritérií, a to

- (1) realizovatelnosti (neboli náročnosti realizace, šance na úspěšné využití) a
- (2) dopadu hodnocené příležitosti do rozpočtu či dopadu na plnění cílů.

U dopadu do rozpočtu nebo na plnění cílů je vždy třeba brát v úvahu též všechny důsledky (následky), které při využití příležitosti mohou nastat. Proto může být v některých případech smysluplné hodnotit nejen příležitost jako celek, ale také jednotlivé scénáře, které mohou při případném využití příležitosti nastat. Scénáře mohou mít rozdílné důsledky. Vyhodnocení může být založeno na následujících krocích.

Krok 1: Vyhodnocení kritérií realizovatelnosti a dopadu příležitosti

Odhadovanou realizovatelnost R i dopad D můžeme u každé příležitosti hodnotit pomocí škálování, přičemž lze použít například škálu od 1 do 5¹⁷, přičemž:

- R ... realizovatelnost příležitosti; přičemž R nabývá hodnot od 1 do 5
- D ... odhadovaný dopad do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů; přičemž D nabývá hodnot od 1 do 5

Přiřazení konkrétní hodnoty 1 až 5 se provádí na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz, zkušeností osob provádějících vyhodnocení (expertním odhadem). Výsledkem prvního kroku vyhodnocení je stanovení hodnoty R a hodnoty D pro každou příležitost:

- hodnota 1 představuje velmi malý odhadovaný dopad (resp. velmi malou realizovatelnost) a
- hodnota 5 velmi velký odhadovaný dopad (resp. velmi vysokou realizovatelnost).

Vyhodnocení **realizovatelnosti** příležitostí je v následující tabulce.

Tab. 20 Expertní vyhodnocení (škála 1 - 5) pro realizovatelnost příležitosti

Realizovatelnost	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad realizovatelnosti příležitosti v daném období
velmi malá	1	Šance na úspěšnou realizaci je velmi malá (menší jak 10%).
malá	2	Šance na úspěšnou realizaci je malá (v rozmezí 10 až 35%).
střední	3	Šance na úspěšnou realizaci je střední (v rozmezí 36 až 65%).
vysoká	4	Šance na úspěšnou realizaci je vysoká (v rozmezí 66 až 90%).
velmi vysoká	5	Šance na úspěšnou realizaci je velmi vysoká (vyšší jak 90%).

Zdroj: autoři dle Půček, Křápek (2022)

Vyhodnocení **dopadu příležitosti** je v následující tabulce. Dopad do rozpočtu se může uvádět v % rozpočtu nebo konkrétní částkou v Kč.

Tab. 21 Expertní vyhodnocení (škála 1 - 5) pro dopad příležitosti na rozpočet nebo cíle

Dopad na rozpočet nebo cíle (D)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhadovaný dopad na rozpočet v % Odhadovaný dopad na cíle
velmi malý	1	Dopad je nižší než 0,1% rozpočtu. Dopad na cíle je velmi malý.
malý	2	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,49 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je malý.
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,5% až 2,99% rozpočtu. Dopad na plnění cílů je střední.
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 3,0 % až 9,99 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je vysoký.
velmi vysoký	5	Dopad je vyšší než 10 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je velmi vysoký.

Zdroj: autoři dle Půček, Křápek (2022)

¹⁷ Běžně se též používá škála od 1 do 10; případně též od 1 do 3. Rozsah škály závisí na místních podmínkách.

Stejně jako u rizik, tak také i u příležitostí platí to, že **škálu (stupnici) je možné navrhnout i jinak**, například od 1 do 10, od 1 do 3 a podobně – dle místních zvyklostí a podmínek.

Krok 2: Zjištění významnosti (velikosti) příležitosti

Významnost příležitosti můžeme vypočítat součinem realizovatelnosti a dopadu, tedy

$VP = R * D$, kde

VP ... významnost příležitosti

R ... odhadovaná realizovatelnost příležitosti

D ... odhadovaný dopad příležitosti do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů

Významnost příležitosti se pohybuje při použití škály 1 až 5 v rozmezí 1 až 25 a příležitosti si můžeme seřadit dle jejich významnosti, přičemž platí, že za velké považujeme všechny příležitosti, které mají D ve výši 4 nebo 5 (to ale neznamená, že je musíme využít). Též je vhodné si určit, které příležitosti považujeme za malé, které za střední a které za velké (viz následující tabulka). Na rozdíl od rizik však není povinnost příležitosti využívat.

Tab. 22 Malé, střední a velké příležitost dle významnosti příležitosti

	Významnost příležitosti: $VP = R * D$
Malá příležitost	1 až 4
Střední příležitost	5 až 9
Velká příležitost	10 a více (nebo vždy, když $D = 5$ nebo $D = 4$)

Zdroj: autoři dle Půček, Krápek (2022)

4.3 Registr rizik / příležitostí

Po provedení vyhodnocení jsou hodnoty významnosti rizik nebo příležitostí konzultovány s vlastníky¹⁸ (osobami odpovědnými za zvládnání rizika nebo využívání příležitosti), teprve potom se považují za stanovené a zaznamenají se do registru rizik. Vlastníci jednotlivých rizik jsou útvary či konkrétní zaměstnanci, kteří mají pravomoc řešit dané riziko či příležitost (vyplývá to například z organizačního řádu, popisu práce zaměstnanců atd.). Pokud je riziko zjištěno a hodnoceno v rámci předběžné kontroly, je vlastníkem rizika obvykle příkazce operace (postup první fáze předběžné kontroly je ve vývojovém diagramu v kapitole 3.1).

¹⁸ Příklady vlastníků rizik týkající se obcí: Obec / město; Zastupitelstvo; Rada; Starosta; Místostarosta; Radní / zastupitel ... (jméno); Kontrolní výbor; Finanční výbor; Komise rady ... (název); Tajemník úřadu; Obecní / městský úřad; Obecní / městská policie; Odbor ... (název); Oddělení ... (název); Příspěvková organizace ... (název); Městská firma ... (název); Poskytovatel služby ... (název); Dodavatel ... (název); Konkrétní osoba ... (jméno); Konkrétní instituce / úřad ... (jméno); Jiný vlastník ...

Přidělení vlastníka se provede při prvním vyhodnocení – vždy je s daným útvarem vedena diskuse, zda mají pravomoc opatření přijímat (tedy, zda jsou vlastníky rizika nebo příležitosti) a zda akceptují výsledek vyhodnocení. Přidělení vlastníků může být velmi kolizní situací – vlastník je odpovědný za zvládnutí rizika nebo využívání příležitosti, za jeho monitoring a přijímání opatření. Na vlastníka tak dolehne povinnost řešení problémů. Vyhodnocení se zanáší do registru rizik (viz následující tabulka – konkrétně pro finanční rizika, obdobě by vypadala tabulka pro ostatní skupiny rizik). Každé riziko má v tabulce jeden řádek.

Tab. 23 Registr rizik – finanční rizika, první vyhodnocení

Skupina	Č.	Název rizika	Vyhodnocení			Vlastník rizika
			P	D	V=P*D	
Finanční						

Zdroj: Půček (2020)

Vyhodnocení rizik je potřebné pravidelně aktualizovat (např. ročně), přičemž průběžně je nutné zajistit vyhodnocení nově identifikovaných rizik. Jak je uvedeno v kapitole 3.1, do registru rizik vstupují rizika nejen v rámci předběžné kontroly (zajišťuje příkazce operace), ale zejména v rámci průběžné a následné kontroly (provádějí vedoucí zaměstnanci v rámci svých pravomocí) a v rámci činnosti interního auditu, veřejnosprávní kontroly případně kontrolorů (rizika se týkají jak konkrétních kontrolovaných operací, tak celého vnitřního kontrolního systému). V praxi je možné se setkat s velkými rozdíly – jsou instituce, které s riziky pracují jen formálně (prakticky je nehodnotí vůbec, případně je jen identifikují a dále s nimi nijak nepracují, neevizují je v registru rizik), jiné mají registr rizik, ale kromě jeho správce s ním nikdo nepracuje nebo jej mají velmi rozsáhlý, nepřehledný a práce s ním je obtížná až takřka nemožná.

Obdobě se postupuje u příležitostí. Tabulka je připravena pro dvojkriteriální vyhodnocení finančních příležitostí.

Tab. 24 Registr příležitostí – finanční příležitosti, první vyhodnocení (dvoj kriteriální)

	Č.	Název příležitosti	Vyhodnocení			Vlastník příležitosti
			R	D	VP=R*D	
Finanční						

Zdroj: Půček, Křápek (2022)

5 Třetí fáze: Zvládání rizik / využívání příležitostí

5.1 Jak zvládat rizika – čtyři taktiky zvládání rizik

Třetí fází řízení rizik je jejich zvládání (fáze se též někdy nazývá návrh opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik). Výstupem první fáze řízení rizik je seznam identifikovaných rizik rozčleněných do čtyř oblastí. Výstupem druhé fáze vyhodnocení rizik je registr rizik (mapa rizik) - u každého rizika byl stanoven jeho vlastník, máme stanovenou významnost rizika pomocí předpokládané četnosti výskytu a odhadovaného dopadu, rizika máme rozčleněna na malá, střední a velká. Toto rozčlenění má význam v tom, že je doporučeno se velkými riziky neprodleně zabývat, respektive si u velkých rizik přijímat protioopatření tak, aby se co nejdříve snížily. U středních se to doporučuje dle konkrétní situace (mimo jiné záleží na tom, jak náročné a nákladné bude opatření přijmout) a u malých můžeme též přijmout opatření nebo je jen monitorovat. Jde o to, že náklady na realizaci opatření mohou přesáhnout negativní dopad rizika do rozpočtu, proto se u malých rizik z úsporných důvodů obvykle opatření nepřijímá. V rámci metodiky řízení rizik je třeba stanovit, kdy se musí a kdy může (tedy nemusí) přijímat opatření. Stručně to rekapituluje následující tabulka.

Tab. 25 Malé, střední a velké riziko – taktiky pro zvládání rizika

Velikost rizika	Významnost rizika: $V = P * D$; hodnota D	Taktika opatření zvládání rizik
Malé riziko	1 až 4	Riziko monitorujeme, opatření přijmeme, jen když je to účelné. Obvykle uplatňujeme taktiku „převezmi“.
Střední riziko	5 až 9	Riziko monitorujeme a dle potřeby a situace přijmeme opatření k jeho snížení. Obvykle uplatňujeme taktiku „ošetři“, ale též dle situace „převezmi“, „přenes“ nebo „ukonči“.
Velké riziko	10 a více (nebo vždy, když $D = 4$ nebo $D = 5$)	Riziko neprodleně řešíme – přijímáme opatření k jeho snížení, vyhodnotíme, zda opatření je účinné a pokud ne, přijmeme další protioopatření, dokud nedojde k jeho snížení. Uplatňujeme taktiku „ošetři“ samostatně nebo v kombinaci s „přenes“ nebo „ukonči“.

Zdroj: Půček, Ochrana a kol. (2020)

Z hlediska řízení rizik se uplatňují obvykle **4 taktiky** ke zvládání či snížení rizika nebo k přijímání protioopatření (viz například Tichý 2006; Smejkal, Rais, 2013; Půček, Ochrana a kol, 2020; ISO):

(1) Strategie „převezmi“

Jsme si vědomi rizika a jeho následků, ale převezmeme je bez protioopatření. Běžně se tato strategie používá u malých rizik, u středních dle místních podmínek. Pokud samospráva

nemá zavedené řízení rizik, tak fakticky tuto taktiku zvolil nevědomky starosta (primátor, hejtman, tajemník nebo ředitel úřadu) a s ním všichni zaměstnanci, kteří nakládají s prostředky nebo s majetkem. Nesou za tento stav plnou odpovědnost včetně toho, že se vystavují situaci, kdy při realizaci rizika a vzniku škody nesou za tuto škodu odpovědnost. Může být po nich požadována náhrada vzniklé škody, též se vystavují trestně právnímu postihu. Může se však též stát, že škodu za neschopné politiky, úředníky a další zaměstnance ponese obec či kraj (fakticky tedy společnost, občan jako daňový poplatník).

(2) Strategie „ošetří“ (přijetí opatření)

Jde o přijímání opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik. Vlastníci rizika provedou analýzu rizika z hlediska možných variant přijetí opatření. Cílem této strategie je buď odstranit příčiny rizika (a tím mu částečně nebo zcela zamezit), nebo snížit jeho nepříznivé důsledky. Vlastníci rizika navrhnou na základě analýzy nejsprávnější opatření¹⁹ k danému riziku. Opatření tak směřují k (a) odstranění příčin rizika (k analýze a vizualizaci příčin problému, a v tomto smyslu i rizika, slouží Ishikawův diagram), (b) snížení dopadu na rozpočet (například pojištění majetku) nebo na cíle, (c) snížení či zamezení výskytu rizika – například přijetí preventivních opatření, (d) zlepšení podmínek pro snadnější odhalitelnost rizika - například kamerový systém s nahráváním záznamu zvyšuje odhalitelnost krádeže, současně též působí preventivně proti vandalismu či krádežím – odstraňuje potencionálního zloděje, týká se tak i bodu b) nebo c). Po provedení analýzy je třeba přijmout rozhodnutí (zavést či nezavést opatření, případně je upravit) a pak opatření realizovat.

(3) Strategie „přenes“

Ve své podstatě je to specifický druh protiopatření, jehož podstatou je přenesení rizika na jinou osobu. V běžné praxi jde nejčastěji o pojištění (například majetku, odpovědnosti atd.). Přenesení lze též provést na dodavatele (např. sekání trávy v obci zajišťuje dodavatelská firma, všechny rizika související se sekáním trávy byla smlouvou přenesena na dodavatele).

(4) Strategie „ukončí“

Ve své podstatě je to specifický druh protiopatření, jehož podstatou je ukončení (případně dočasné přerušování) činnosti. V některých případech je dočasné přerušování nejlepším

¹⁹ Kritéria „správného“ rozhodnutí - platí to obdobně též pro správné opatření, to musí (1) přispívat k dosažení cílů a současně vést ke snížení rizik, (2) být zákonné, (3) být morální (etické).

možným opatřením – například při riziku pádu stromu se uzavře část parku ve správě obce do doby, než proběhne bezpečnostní kácení či prořez.

Vlastníci rizika provedou analýzu možných variant opatření (návrh postupu zobrazený pomocí vývojového diagramu je v následující podkapitole) a projednají návrh opatření s osobou, která má na starosti řízení rizik a předloží je ke schválení. Je též možné všechna opatření schválit současně po jejich zanesení do registru rizik – viz poslední sloupec následující tabulky. Starosta či jím určená osoba též schvaluje zvolenou taktiku (předposlední sloupec – ten se může, ale nemusí uvádět).

Tab. 26 Registr rizik – finanční rizika, včetně zvolené taktiky a návrhu opatření

	Č.	Název rizika	Vyhodnocení			Vlastník rizika	Zvolená taktika	Číslo a název opatření
			P	D	V=P*D			
Finanční								

Zdroj: Půček, Ochrana a kol. (2020)

5.2 Jak využívat příležitosti – čtyři taktiky

Pro využívání příležitostí můžeme uplatnit obdobně jako u rizik **4 strategie (taktiky)**:

(1) Strategie „sleduj“

Je to velmi častá taktika. Příležitost byla identifikována a vyhodnocena, nicméně v daném čase není vhodné příležitost využít. Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí se tak odkládá na budoucí dobu, kdy o příležitosti bude kladně či záporně rozhodnuto. Je jen třeba brát v úvahu, že některé příležitosti jsou časově ohraničené a pokud je nevyužijeme v době, kdy je to možné, později to již nemusí jít. Například může jít o příležitosti týkající se dotací z fondů EU.

(2) Strategie „využij“ (přijetí opatření)

Před rozhodnutím o využití příležitosti by měla předcházet analýza příležitosti. Na rozdíl od taktiky „sleduj“ jde o přijetí rozhodnutí o tom, že příležitost bude využita. K tomu je nezbytné naplánovat konkrétní opatření. Drobná opatření je možné realizovat hned. Pro

náročnější je vhodné využít nástroje projektového řízení²⁰. Je třeba brát v úvahu, že využití příležitosti má pozitivně ovlivnit dosahování cílů (a to včetně pozitivních dopadů do rozpočtu). Pokud z analýzy příležitosti vyplývá, že tomu tak není, neměla by být zvolena tato strategie.

(3) Strategie „přenes“.

V této taktice nabídneme využití příležitosti někomu jinému – například partnerům, dodavatelům, zřízeným či založeným organizacím a podobně. I díky tomu mohou vznikat smysluplná partnerství nebo synergický efekt. Myslíme na druhé, je to styl jednání „vítězství – vítězství“²¹, což se instituci z dlouhodobého hlediska určitě vyplatí.

(4) Strategie „odmítní“, případně „ukonči sledování“

Při uplatnění této taktiky došlo k rozhodnutí, že příležitost nebude využita.

5.3 Příklady návrhu opatření pro zmírňování (zvládání) rizik

Nejčastější taktika zvládání rizik je „ošetří“ a u využívání příležitostí „využij“ – obě obvykle znamenají přijmout vhodná opatření. K nejčastějším opatřením obecně patří:

- Proškolit zaměstnance
- Zlepšit komunikaci nebo spolupráci s partnery, úřady, veřejností, zaměstnavateli, také komunikaci uvnitř organizace
- Motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby preventivně řešili rizika (případně zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli v řízení rizik příkladem)
- Upravit vnitřní předpisy (např. směrnice) tak, aby snižovaly chybovost, zvyšovaly odolnost proti riziku plýtvání, riziku korupce a podvodů
- Posílit (zlepšit, zefektivnit) kontrolní činnost nebo účinnost finanční kontroly
- Posílit transparentnost, zpracovat koncepci boje proti korupci, podvodům

²⁰ Například lze využít trojimperativ projektu - naplánujeme (1) cíl opatření, (2) termíny pro jeho realizaci, (3) potřebné zdroje včetně finančních.

²¹ Tento postup zavedl do managementu Covey (2005). Uvažování výhra/výhra je stavem mysli a srdce usilujících o nalezení vzájemně výhodných řešení, prospěchu a respektu pokaždé, když vstupujeme do vztahů s jinými subjekty. Je to pohled na svět, při němž uvažujeme spíše v pojmech hojnosti a příležitostí než nedostatku a nesmiřitelné konkurence; neuvažujeme sobecky (výhra/prohra) nebo se neopájíme pocitem mučedníka (prohra/výhra).

V následující tabulce jsou příklady opatření k finančním rizikům. Obdobně by bylo možné je zpracovat pro ostatní druhy rizik a pro příležitosti. Dle místních podmínek by se opatření mohla lišit. Lomítko znamená „nebo“, respektive výběr z více možností.

Tab. 27 Příklady opatření k finančním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis protiopatření (lomítko znamená volbu z více možností)
1	Finanční rizika		Zvýšení příjmů, úspory, dotace, vícezdrojové financování
		1.1	Zajistit / optimalizovat provozní prostředky / prostředky na platy / investiční prostředky (navrhnout úpravu stávajícího rozpočtu / navrhnout do rozpočtu dalšího roku / zahrnout do rozpočtového výhledu)
		1.2	Zpracovat a podat žádost na dotaci / projekt financovaný ze zdrojů EU / státu
		1.3	Provéřit / zajistit vícezdrojové financování / konkrétního projektu / aktivity (včetně například využití dárcovství, dobrovolnictví a podobně)
		1.4	Provéřit možnost / provést úspory v oblasti a prostředky použít k financování / konkrétního projektu či aktivity
		1.5	Provéřit možnost / zvýšit příjmy v oblasti a prostředky použít k financování / konkrétního projektu či aktivity
			Zlepšit systém finanční kontroly a řízení rizik, kontroly projektů, investic a zakázek
		1.6	Zvýšit účinnost systému finanční kontroly včetně systému řízení rizik
		1.7	Propojit systém finanční kontroly s oběhem účetních dokladů za účelem zvýšení účinnosti kontroly a řízení rizik
		1.8	Ověřit a upravit všechny ekonomické a právní postupy (například směrnice) / smlouvy / dokumentace k veřejným zakázkám / dokumentaci k soudním sporům / dokumentaci k pohledávkám atd. tak, aby snižovaly chybovost, zvyšovaly odolnost proti riziku plýtvání, riziku korupce a podvodů
		1.9	Zlepšit přípravu žádostí na dotace z fondů EU (či jiných dotací) a zlepšit realizaci projektů tak, aby se snížilo riziko vrácení či neuznání prostředků
		1.10	Zlepšit přípravu a realizaci investic a veřejných zakázek tak, aby se snížilo riziko nárůstu prostředků (např. vícepráce u investic) / snížení kvality / snížení rozsahu / dodržování termínů
		1.11	Ověřit / zlepšit kontrolu a ostrahu majetku z hlediska chyb, krádeží, vandalismu (například rozšířit kamerový systém)
		1.12	Provéřit / zefektivnit systém vymáhání pohledávek / systém evidence majetku / uplatňování jiných práv
		1.13	Optimalizovat správu a údržbu majetku tak, aby se omezily chyby, snížily náklady, snížilo riziko korupce či podvodu
			Zlepšit účetnictví, daňové záležitosti, finanční prostředky
		1.14	Zlepšit postupy účtování, optimalizovat daňové povinnosti
		1.15	Zlepšit práci s hotovostí (včetně převozu či přenosu peněz), upravit pokladní limity, optimalizovat hmotné odpovědnosti
		1.16	Bankovní účty – optimalizovat bankovní účty tak, aby byly finanční prostředky kryty pojištěním
			Posilování transparentnosti, koncepce boje proti korupci a plýtvání
		1.17	Analyzovat postup tvorbu rozpočtu / nakládání s prostředky či majetkem / zadávání veřejných zakázek / přípravu investic za účelem zvýšení transparentnosti
		1.18	Zpracovat / upravit koncepci boje proti korupci, podvodům a plýtvání
			Pojištění
		1.19	Ověřit / rozšířit / optimalizovat pojištění tak, aby účinněji pokrývalo rizika
1.20	Vyžadovat po zaměstnancích pojištění odpovědnosti za škody		
	Školení a motivace		
1.21	Proškolit zaměstnance v oblasti řízení rizik		
1.22	Zařadit problematiku řízení rizik do povinného vzdělávání zaměstnanců		
1.23	Motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby preventivně řešili rizika		
1.24	Zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli v řízení rizik příkladem		
	Komunikace (zapojování) veřejnosti, médií, partnerů		

1.25	Stanovit komunikační plán s partnery, médii, veřejností, úřady, dodavateli, klíčovými osobami atd. a postupovat dle něj; pravidelně jej hodnotit a aktualizovat
1.26	Zlepšit komunikaci a spolupráci uvnitř úřadu / s podřízenými organizacemi nebo společnostmi / s jinými úřady nebo partnery nebo dodavateli nebo

Zdroj: Půček, Křápek (2021)

5.4 Vizualizace postupu zvládnání rizik (návrhu opatření) pomocí vývojového diagramu

Na následujícím obrázku je **vývojový diagram, který nabízí postup při řešení problémů** – v našem případě jde o nalezení nejvhodnějšího opatření ke snížení rizika. Na začátku je nezbytné vymezit problém (tedy to, co chceme řešit – v našem případě jde o návrh a zavedení opatření). Na konci postupu je opatření zavedeno do praxe. Při tvorbě vývojového diagramu je třeba dodržovat stanovené tvary (začátek a konec, informace – obdélník,).

Obr. 7 Vývojový diagram - postup zvládnání rizik

Vývojový diagram	Popis kroku
<pre> graph TD Start([Začátek: (1)]) --> Box2[(2)] Box2 --> Box3[(3)] Box3 --> Dia4{ (4) } Dia4 -- ANO --> Box4[(4)] Dia4 -- NE --> Dia5{ (5) } Dia5 -- ANO --> Box5_1[(5.1)] Dia5 -- NE --> Box6[(6)] Box6 --> Dia7{ (7) } Dia7 -- ANO --> Box8[(8)] Dia7 -- NE --> Box8_1[(8.1)] Box8 --> Dia8{ (8) } Dia8 -- ANO --> Box9[(9)] Dia8 -- NE --> Box8_2[(8.2)] Box9 --> Box10[(10)] Box10 --> Dia11{ (11) } Dia11 -- ANO --> Box12[(12)] Dia11 -- NE --> Box5_1 Box12 --> End([Konec: (13)]) </pre>	<p>(1) Začátek: Řeším riziko</p> <p>(2) Shromážděte informace o riziku (příčinách a důsledcích) a o všech relevantních souvislostech</p> <p>(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci řešení rizika dovnitř organizace (města) i ven po celou dobu řešení</p> <p>(4) Zná příčiny (a důsledky) rizika a správné opatření (co, proč a jak chci provést, v jakých termínech, s jakými náklady)?</p> <p>(5) Řešil toto riziko někdo, od koho se mohu učit?</p> <p>(5.1) Učte se od jiných (např. ve smyslu benchlearningu, učících se regionů, řízení znalostí...)</p> <p>(6) Analyzujte riziko a její souvislosti, najděte příčiny (a důsledky) rizika pomocí postupu, který vede k úspěchu („selský rozum“, diagram příčin a následku, brainstorming...) a najděte správné opatření (včetně jeho důsledků)</p> <p>(7) Ověření smysluplnosti a proveditelnosti: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a vyřeší riziko tak, aby to nezpůsobilo jiné problémy? (b) Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? (c) Je proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady?</p> <p>(8) Rozhodnutí o opatření: Chci riziko na základě zjištěných skutečností skutečně řešit?</p> <p>(8.1) Zaznamenejte důvody rozhodnutí a dle potřeby komunikujte dovnitř organizace i ven</p> <p>(8.2) Konec: Řešení rizika odloženo</p> <p>(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace</p> <p>(10) Získejte spojence pro navrhované opatření, provedte jej a vyhodnoťte jej. Zajistěte komunikaci dovnitř i ven.</p> <p>(11) Prověřte řešení: Bylo riziko sníženo (zvládnuto, došlo ke zlepšení)?</p> <p>(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým</p> <p>(13) Konec: Riziko sníženo (zvládnuto)</p>

Zdroj: Půček, Křápek (2021)

5.5 Vizualizace postupu úspěšného využívání příležitostí pomocí vývojového diagramu

Na následujícím obrázku je vizualizace postupu využívání příležitostí pomocí vývojového diagramu. Na začátku je nezbytné vymezit problém (tedy to, co chceme řešit – v našem případě jde o zvažování, zda příležitost využít). Na konci postupu je využití příležitosti.

Obr. 4 Vývojový diagram – postup využívání příležitostí

Vývojový diagram	Popis kroku
<pre> graph TD Start([Začátek: (1)]) --> Step2[2] Step2 --> Step3[3] Step3 --> Step4{4} Step4 -- ANO --> Step5[5] Step4 -- NE --> Step5_1[5.1] Step5_1 --> Step6[6] Step6 --> Step7{7} Step7 -- ANO --> Step8[8] Step7 -- NE --> Step8_1[8.1] Step8_1 --> Step9[9] Step9 --> Step10[10] Step10 --> Step11{11} Step11 -- ANO --> Step12[12] Step11 -- NE --> Step13([Konec: (13)]) Step12 --> Step13 </pre>	<p>(1) Začátek: Zvažuji využití příležitosti (zda a jak ji využít tak, aby přinesla užitek)</p> <p>(2) Shromážděte informace o příležitosti (příčinách její existence a důsledcích, které z využití vyplynou) a o všech relevantních souvislostech</p> <p>(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci řešení příležitosti dovnitř organizace i ven po celou dobu řešení</p> <p>(4) Znám příčiny existence příležitosti a důsledky, které z jejího využití vyplynou? Znám správné opatření k jejímu úspěšnému využití (co, proč a jak chci provést, v jakých termínech, s jakými náklady)?</p> <p>(5) Řešil tuto příležitost někdo, od koho se mohu učit?</p> <p>(5.1) Učte se od jiných (např. ve smyslu benchlearningu, učících se regionů, řízení znalostí...)</p> <p>(6) Analyzujte příležitost a její souvislosti, najděte příčiny (a důsledky) příležitosti pomocí postupu, který vede k úspěchu („selský rozum“, diagram příčin a následku, brainstorming...) a najděte správné opatření (včetně jeho důsledků)</p> <p>(7) Ověření smysluplnosti a proveditelnosti: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a umožní využití příležitosti tak, aby to nezpůsobilo problémy? (b) Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? (c) Je proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady?</p> <p>(8) Rozhodnutí o opatření: Chci příležitost na základě zjištěných skutečností skutečně využít?</p> <p>(8.1) Zznamenejte důvody rozhodnutí a dle potřeby komunikujte dovnitř organizace i ven</p> <p>(8.2) Konec: Využití příležitosti odloženo</p> <p>(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace</p> <p>(10) Získejte spojence pro navrhované opatření, provedte jej (tedy využijte příležitost) a vyhodnoťte jej. Zajistěte komunikaci dovnitř i ven.</p> <p>(11) Proveďte řešení: Byla příležitost využita (zvládnuta, došlo ke zlepšení, přinesla očekávaný užitek)?</p> <p>(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým</p> <p>(13) Konec: Úspěšné využití příležitosti</p>

Zdroj: Půček, Křápek (2022)

6 Čtvrtá fáze: Monitoring rizik / příležitostí

Monitoring rizik

Poslední čtvrtou fází řízení rizik je jejich monitoring (sledování). Máme za sebou zjišťování (první fáze), vyhodnocení – analýzu (druhá fáze) a zvládání (třetí fáze). Rizika je třeba v čase sledovat, nestačí je vyhodnotit jednou. Z hlediska zákona o finanční kontrole se monitoring provádí zejména v rámci průběžné a následné kontroly (více vysvětleno v kapitole 3.1.). Dnešní společnost je v pohybu, je plná změn a z toho plyne, že rizika, která byla při minulém vyhodnocení malá, mohla vlivem změny podmínek výrazně narůst. Mohou se též objevovat nová rizika. Jak již bylo uvedeno, vyhodnocení rizik se zaznamená do registru rizik. Registr rizik vede a spravuje za tím účelem pověřená osoba. Registr rizik by měl být dostupný všem vlastníkům rizik a ostatním vedoucím zaměstnancům. Registr rizik může být veden ve specializovaném k tomu určeném software nebo jen v relativně jednoduché tabulce uvedené níže, která zahrnuje skupinu rizika, číslo rizika, název rizika, vlastníka rizika, vyhodnocení rizika, zvolenou strategii a návrh opatření.

Na monitoringu rizik se podílí:

- vlastník rizika, který je odpovědný za přijímání opatření k jejich odstranění, zmírnění nebo předcházení
- osoba odpovědná za registr (mapu) rizik, která je odpovědná za sledování plnění opatření a pravidelné vyhodnocení rizik
- všichni zaměstnanci, kteří přijdou s rizikem do kontaktu.

V rámci monitoringu rizika je nezbytné: (1) sledovat skutečnosti, které by mohly vést k přehodnocení rizika, (2) sledovat plnění opatření a (3) zajistit pravidelné (opakované) vyhodnocení. Vyhodnocení rizik je nezbytné provádět pravidelně (např. jedenkrát ročně), při druhém a každém dalším vyhodnocení je třeba znát výsledek předchozího vyhodnocení a také mít k dispozici vyhodnocení účinnosti přijatých opatření včetně toho, zda byla či nebyla splněna. Následující tabulka je určena pro opakované vyhodnocení. Tabulka není vyplněna, je prázdná – v praxi by před aktuálním (opakovaným) vyhodnocením byly vyplněny všechny sloupce z předchozího vyhodnocení.

Tab. 28 Registr rizik – tabulka pro opakované vyhodnocení pro finanční rizika

	Č.	Název rizika	Předchozí vyhodnocení				Aktuální vyhodnocení					
			Hodnocení rizika			Zvolená taktika	Název opatření a jeho vyhodnocení (splněno/nesplněno /splněno částečně)	Hodnocení rizika			Zvolená taktika	Číslo a název opatření
			P	D	V = P*D			P	D	V = P*D		
Finanční rizika												

Zdroj: autoři dle Půček, Ochrana a kol. (2020)

Monitoring příležitostí

Příležitosti je třeba v čase sledovat a opakovaně hodnotit, nestačí je vyhodnotit jednou. Dnešní společnost je plná změn a z toho plyne, že příležitosti, které byly při minulém vyhodnocení malé, mohly vlivem změny podmínek výrazně narůst. Mohou se též objevovat nové příležitosti. Jak již bylo uvedeno, vyhodnocení příležitostí se zaznamená do registru příležitostí. Registr příležitostí vede a spravuje za tím účelem pověřená osoba. Registr příležitostí by měl být dostupný všem vlastníkům příležitostí a ostatním vedoucím zaměstnancům. Registr příležitostí může být veden ve specializovaném k tomu určeném software nebo jen v relativně jednoduché tabulce uvedené níže, která zahrnuje skupinu příležitosti, číslo příležitosti, název příležitosti, vlastníka příležitosti, vyhodnocení příležitosti, zvolenou strategii (taktiku) a návrh opatření.

V rámci monitoringu příležitostí je nezbytné: (1) sledovat skutečnosti, které by mohly vést k přehodnocení příležitosti, (2) sledovat plnění opatření a (3) zajistit pravidelné (opakované) vyhodnocení. Vyhodnocení příležitostí je nezbytné provádět pravidelně (např. jedenkrát ročně), při druhém a každém dalším vyhodnocení je třeba znát výsledek předchozího vyhodnocení a také mít k dispozici vyhodnocení účinnosti přijatých opatření včetně toho, zda byla či nebyla splněna. Následující tabulka zachycuje opakované vyhodnocení.

Tab. 29 Registr příležitostí – opakované vyhodnocení pro finanční příležitosti

	Č.	Název příležitosti	Předchozí vyhodnocení				Aktuální vyhodnocení					
			Hodnocení příležitosti			Zvolená taktika	Název opatření a jeho vyhodnocení (splněno/nesplněno /splněno částečně)	Hodnocení příležitosti			Zvolená taktika	Číslo a název opatření
			R	PD	V = R*D			R	PD	V = R*D		
Finanční												

Zdroj: Půček, Křápek (2022)

Na monitoringu příležitostí se podílí:

- vlastník příležitosti, který je odpovědný za využití příležitosti a přijímání opatření
- osoba odpovědná za registr příležitostí, která je odpovědná za sledování plnění opatření a pravidelné vyhodnocení příležitostí
- všichni zaměstnanci, kteří přijdou s příležitostí do kontaktu.

7 Příklady vyhodnocení rizik / příležitostí

7.1 Příklad vyhodnocení finančních rizik v rámci průběžné nebo následné kontroly

Jde o příklad vyhodnocení finančních rizik města. Byla využita tabulka v kapitole 3.5, která byla upravena dle místních podmínek. Jde o příklad, jiné město by mělo v jiné situaci jiná rizika. Rizika byla po jejich vyhodnocení seřazena podle významnosti (sloupec $V=P*D$), metodika vyhodnocení je vysvětlena v kapitole 4.1.

Tab. 30 Příklad vyhodnocení **finančních rizik**

Č.	Název finančního rizika	Hodnocení			Vlastník rizika
		P	D	V= P*D	
1.1	Nezískání dotace z fondů EU na investiční záměry města	3	5	15	starosta
1.2	Nedostatek prostředků na investice	3	4	12	starosta
1.3	Zvýšení výdajů na provoz úřadu	4	3	12	tajemník
1.4	Vícepráce při investicích mající dopad na cenu	4	3	12	místostarosta
1.5	Nárůst cen služeb, dodávek a stavebních prací	4	3	12	místostarosta
1.6	Vrácení části dotace, neuznání části nákladů	3	3	9	místostarosta
1.7	Nedodržení termínů či lhůt (například u veřejných zakázek, projektů), které mohou vést k dodatečným výdajům či snížení plánovaných příjmů	3	3	9	místostarosta
1.8	Riziko finanční korupce (např. u veřejných zakázek, pronájmů či prodeje majetku)	3	3	9	starosta
1.9	Pokles daňových příjmů	2	4	8	starosta
1.10	Jiné škody (např. nepojištěná část majetku nebo finančních prostředků na účtu, náhrada škody nekrytá pojištěním, odpovědnost za škodu)	2	4	8	vedoucí finančního odboru
1.11	Chyby při převěze nebo reklamaci stavebních prací, dodávek či služeb, které mohou vést k dodatečným výdajům	2	3	6	místostarosta
1.12	Jiné chyby v přípravě nebo realizaci investic (např. nevhodně investované prostředky, nepotřebná investice a podobně)	2	3	6	místostarosta
1.13	Chyby v prodeji či pronájmu majetku	2	3	6	vedoucí správy majetku
1.14	Riziko plýtvání (nehospodárné, neefektivní či neúčelné chování)	3	2	6	tajemník
1.15	Riziko podvodu či krádeže prostředků či majetku	2	3	6	vedoucí správy majetku
1.16	Ztráta, poškození (např. vandalismus) či nedohledání majetku	3	2	6	vedoucí správy majetku
1.17	Nárůst nedobytných pohledávek	2	2	4	vedoucí finančního odboru
1.18	Riziko spojené s vyplacením odstupného zaměstnancům či jiných náhrad	2	2	4	personalista
1.19	Snížení hodnoty majetku, chyby v inventarizaci majetku	2	2	4	vedoucí správy majetku
1.20	Chyby v nakládání s penězi v pokladně (manko, krádež) či na účtu (chybná platba)	2	2	4	vedoucí finančního odboru
1.21	Účetní rizika – například chyby v účtování nebo daňových záležitostech s dopadem do hospodaření	2	2	4	vedoucí finančního odboru
1.22	Kurzová rizika nebo inflace	2	2	4	vedoucí finančního odboru
1.23	Rozpočtová rizika – chyby v odhadu příjmů, chyby v rozpočtování, chyby týkající se řešení schodků rozpočtu	2	2	4	vedoucí finančního odboru
1.24	Jiná finanční rizika s dopadem na hospodaření nebo na cíle	2	2	4	starosta

Zdroj: autoři

Tabulka obsahuje také vlastníka rizika – osoby, která nese za sledování a snižování rizika odpovědnost. Alespoň k velkým rizikům (hodnota nad 10) by měla být přijata opatření k jejich snížení. Doporučuje se to také ke středním rizikům (dle kapitoly 5.1 mají hodnotu významnosti mezi 5 až 9). Obdobně můžeme vyhodnotit právní, provozní a jiná (věcná) rizika – pro jejich snadnější identifikaci využijeme tabulky v kapitole 3.6 a ž 3.8.

7.2 Příklad vyhodnocení finančních příležitostí

V následující tabulce je příklad vyhodnocení finančních příležitostí města. Byla využita tabulka v kapitole 3.5, která byla upravena dle místních podmínek. Jde o příklad, jiné město by mělo v jiné situaci jiné příležitosti. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti (sloupec $VP=R*D$), metodika vyhodnocení je vysvětlena v kapitole 4.3. Poslední sloupec uvádí zvolenou taktiku popsanou v kapitole 5.2. Z tabulky je patrné, že v uvedeném příkladu bylo zjištěno a hodnoceno 12 příležitostí. V tomto kole vyhodnocení bylo rozhodnuto o využití 4 příležitostí. V uvedeném příkladu má město 3 záměry, které se týkají podávání žádostí na prostředky z fondů EU. S ohledem na okolnosti bylo rozhodnuto, že zatím budou připravovány 2 žádosti. Třetí záměr bude ponechán v zásobníku, čili byla zvolena taktika „sleduj“. Jednu příležitost město přenáší na ředitele své organizace (městské lesy). U příležitosti týkající se navýšení koeficientů u daní z nemovitostí rozhodlo zastupitelstvo, že koeficient bude ponechán ve stávající výši – proto je zvolena taktika „ukonči sledování“. Při Využívání příležitostí je zcela běžné, že daná instituce má jen omezenou kapacitu na realizaci opatření, tedy na využívání příležitostí. Proto se soustředí na omezený počet příležitostí, které jí přinesou největší užitek.

Tab. 31 Příklad registru finančních příležitostí města

Č.	Název finanční příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP= R*D		
1.1	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 1)	4	5	20	starosta	využij
1.2	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 2)	3	5	15	starosta	využij
1.3	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 3)	2	4	8	starosta	sleduj
1.4	Racionální úspory nákladů na provoz úřadu bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 1 – úspory energií)	3	2	6	tajemník	využij
1.5	Racionální úspory při investicích bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 1 – optimalizace zadávání veřejných zakázek)	3	2	6	místostarosta	využij
1.6	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku	3	2	6	vedoucí finančního odboru	sleduj
1.7	Změny systému hospodaření v městských lesích	3	2	6	ředitel lesů	přenes

1.8	Zvýšení příjmů z daní z nemovitosti změnou koeficientu	5	1	5	starosta	ukonči sledování
1.9	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 2 – personální audit)	2	2	4	tajemník	sleduj
1.10	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 3 – omezení služebních cest přechodem na on-line)	4	1	4	tajemník	sleduj
1.11	Zvýšení příjmů z pronájmu nemovitostí města	4	1	4	vedoucí správy majetku	sleduj
1.12	Optimalizace nakládání s komunálním odpadem	2	2	4	místostarosta	sleduj

Zdroj: Půček, Křápek (2022)

Obdobně můžeme vyhodnotit právní, provozní a jiné (věcné) příležitosti – pro jejich snadnější identifikaci využijeme tabulky v kapitole 3.6 a ž 3.8. Na další příklady vyhodnocení příležitostí se můžeme podívat do materiálu Půček, Křápek (2022)²².

7.3 Příklad vyhodnocení rizik v rámci předběžné kontroly - veřejná zakázka na stavební práce

Jde o příklad zjištění a vyhodnocení rizik v rámci první fáze předběžné kontroly. Postup první fáze předběžné kontroly včetně vyhodnocení rizik byl zachycen ve vývojovém diagramu v kapitole 3.1. Přičemž platí, že rozpočtová rizika řeší správce rozpočtu, ostatní rizika (kromě účetních) řeší příkazce operace. Jde o veřejnou zakázku na stavební práce. Při zjištění rizik u této veřejné zakázky:

- byl využit registr rizik, respektive bylo čerpáno z tabulek v kapitole 3.5 (finanční rizika), 3.6 (provozní rizika), 3.7 (právní rizika), 3.8 (věcná rizika),
- byl posuzován konkrétní příklad dle místních podmínek – tedy, zda má svá specifická rizika.

Výsledek se promítl do následující tabulky. Vyhodnocení bylo provedeno v souladu s metodikou v kapitole 4.1 dle místních podmínek instituce, která veřejnou zakázku zadává. Jde o příklad, což znamená, že jiná veřejná zakázka u jiného zadavatele by měla v jiné situaci částečně jiná rizika. Zejména by se mohlo lišit jejich vyhodnocení. Rizika byla po jejich vyhodnocení seřazena podle významnosti (sloupec $V=P*D$). Z tabulky je patrné, že byla přijata opatření ke všem zjištěným rizikům.

²² PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan. *Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022. Lze vyžádat u autora nebo text bude dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Tab. 32 Příklad vyhodnocení rizik v rámci předběžné kontroly - veřejná zakázka na stavební práce

Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
		P	D	VP= P*D	
1.1	Nárůst cen mezi zpracováním projektu, vyhlášením zakázky a podáním nabídek	4	3	12	1. urychlit přípravu veřejné zakázky 2. ošetřit ve smlouvě
1.2	Nekvalitní dodavatel stavebních prací	3	4	12	1. zpřísnit kvalifikační předpoklady 2. kompetentní stavební dozor 3. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. do hodnocení nabídek zahrnout kvalitativní ukazatel
1.3	Významné prodloužení veřejné zakázky z důvodu odvolání na ÚHOZ	3	4	12	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky
1.4	Vícepráce mající dopad na cenu, potažmo na režim veřejné zakázky	4	3	12	1. kontrola projektové dokumentace 2. kompetentní stavební dozor 3. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. zpřesnit smluvní podmínky
1.5	Nedodržení termínů či lhůt ze strany dodavatele	3	3	9	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. zpřesnit smluvní podmínky
1.6	Nedojde k včasnému vysoutěžení dodavatele	3	3	9	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky
1.7	Obtěžování okolí hlukem, prachem, zvýšenou dopravou	3	3	9	1. ošetřit ve smlouvě tak, aby byl rozsah předem minimalizován – riziko přenést na dodavatele
1.8	Riziko finanční korupce	2	4	8	1. otevřené výběrové řízení 2. kontrola (ověření) předpokládané ceny 3. příkazce a osoba podepisující smlouvu jsou rozdílné osoby
1.9	Selhání kontroly stavebních prací ze strany stavebního dozoru	2	4	8	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika
1.10	Nedojde k včasnému vysoutěžení stavebního dozoru nebo koordinátora bezpečnosti práce	2	4	8	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky, kvalitně zpracovaná zadávací dokumentace.
1.11	Odchod / nemoc stavebního technika, který má u zadavatele stavbu na starosti	2	4	8	1. nastavit zastupitelnost mezi stavebními technikami 2. řešit motivovanost stavebních techniků
1.12	Porušení zákona či vnitřních předpisů při zadávání veřejných zakázek (například rozdělení zakázky)	3	2	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.13	Nedostatečně stanovené záruky	2	3	6	1. ošetřeno ve smlouvě
1.14	Chyby v projektu nekryté pojištěním s dopadem na kvalitu, rozsah nebo cenu	2	3	6	1. kontrola projektové dokumentace 2. ošetřit ve smlouvě s projektantem
1.15	Chyby při přejímce nebo reklamaci stavebních prací, dodávek či služeb, které mohou vést k dodatečným výdajům	2	3	6	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika
1.16	Účetní rizika – například chyby v účtování nebo daňových záležitostech s dopadem do hospodaření	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.17	Rozpočtová rizika – chyby v odhadu příjmů, chyby v rozpočtování, chyby týkající se řešení schodků rozpočtu	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.18	Riziko krádeže majetku nebo materiálu týkající se stavenišť	3	1	3	1. ošetřit ve smlouvě – přenést na dodavatele

1.19	Poškození majetku ve vazbě na stavební činnost	3	1	3	1. ošetřit ve smlouvě – přenést na dodavatele
1.20	Úrazy na staveništi	2	1	2	1. kvalitní koordinátor bezpečnosti práce 2. trvat na dodržování

Zdroj: autoři

7.4 Příklad vyhodnocení rizik v rámci předběžné kontroly - při nakládání s hotovostí

Jde o příklad zjištění a vyhodnocení rizik v rámci první fáze předběžné kontroly. Postup první fáze předběžné kontroly včetně vyhodnocení rizik byl zachycen ve vývojovém diagramu v kapitole 3.1. Přičemž platí, že rozpočtová rizika řeší správce rozpočtu, ostatní rizika (kromě účetních) řeší příkazce operace. Jde o nakládání s hotovostí (zejména příjem a výdej z pokladny). Při zjištění rizik:

- byl využit registr rizik, respektive bylo čerpáno z tabulek v kapitole 3.5 až 3.8,
- byl posuzován konkrétní příklad dle místních podmínek – zda má svá specifická rizika.

Výsledek se promítl do následující tabulky. Vyhodnocení bylo provedeno v souladu s metodikou v kapitole 4.1 dle místních podmínek instituce. Jde o příklad. V jiné situaci by se vyhodnocení mohlo lišit. Rizika byla po jejich vyhodnocení seřazena podle významnosti (sloupec $V=P*D$). Z tabulky je patrné, že byla přijata opatření ke všem zjištěným rizikům.

Tab. 33 Příklad vyhodnocení rizik v rámci předběžné kontroly – nakládání s hotovostí

Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
		P	D	VP= P*D	
1.1	Nedostatečné zajištění pokladny proti krádeži	4	3	12	1. provést analýzu a navrhnout změnu
1.2	Ztráta, krádež, manko, neplatné bankovky - v pokladně (peněz nebo cenin)	5	2	10	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost 2. přenos na pokladní – hmotná odpovědnost 3. zvýšit četnost inventarizace pokladny (bez předchozího upozornění)
1.3	Ztráta, krádež peněz, manko, neplatné bankovky - při výběru nebo vkládání do banky	5	2	10	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost 2. přenos na zaměstnance – hmotná odpovědnost 3. Při vyšší částce jdou 2 nebo 3 osoby 4. Stanovení limitu výběru zaměstnancem bez dalšího potvrzení (souhlasu nadřízeného)
1.4	Proplacení chybného dokladu (nemá potřebné údaje nebo není podepsán příkazcem)	4	2	8	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost 2. doplnit do hmotné odpovědnosti pokladní
1.5	Překročení pokladního limitu	4	2	8	1. zajistit kontrolu a proškolení 2. ověřit, zda pokladní limit vyhovuje
1.6	Nemoc pokladní	4	2	8	1. zajistit zastupitelnost

1.7	Nevyúčtování zálohy ze strany zaměstnance	3	2	6	1. zajistit kontrolu a proškolení
1.8	Nekompetentnost, lajdáctví lidí nakládající s prostředky	3	2	6	1. zajistit kontrolu a proškolení 2. řešit personálními nástroji – výtka, rozvázání pracovního poměru atd.
1.9	Chyby v evidenci	3	2	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.10	Účetní rizika – například chyby v účtování	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.11	Ztráta, krádež peněz, manko, neplatné bankovky - zálohy zaměstnancům	2	2	4	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost 2. přenos na zaměstnance – hmotná odpovědnost
1.12	Neoptimální rozsah pokladních hodin	2	2	4	1. provést analýzu a navrhnout změnu
1.13	Kurzová rizika	4	1	4	1. omezit zahraniční měny v pokladně 2. jasněji definovat postupy ve směrnících

Zdroj: autoři

7.5 Příklady vyhodnocení rizik v rámci strategického plánu

Autor tohoto textu se podílel na zpracování analýzy rizik v rámci strategického plánování měst Ústí nad Labem, Pardubice, Klimkovice. Výsledky analýzy rizik je možné si stáhnout – viz poznámka pod čarou u tabulek rizik. V tabulkách je uveden též „vlastník rizika“ – v těchto příkladech jde o instituci, která je oprávněna a schopna přijímat opatření ke snížení rizik. Rizika zjištěná a hodnocená v rámci strategického řízení by měla být hodnocena v rámci vnitřního kontrolního systému a měla by se promítnout do registru rizik. Rizika jsou členěna na finanční, organizační (včetně personálních), právní, technická a věcná.

Příklad 1 – Vyhodnocení rizik města Ústí nad Labem v rámci strategického plánu

V následující tabulce je část registru rizik města Ústí nad Labem. Město Ústí nad Labem v rámci svého rozvoje identifikovalo celkem 52 rizik, v tabulce jsou uvedeny jen vybrané. Četnost výskytu je označena jako „P“.

Tab. 34 Analýza (vyhodnocení) rizik města Ústí nad Labem v rámci strategického plánu

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
1	Finanční riziko	Nedostatek prostředků na investice (a velké opravy), vč. na kofinancování evropských dotací	4	3	12	Město Ústí nad Labem
2		Nedostatek prostředků na běžný provoz	2	5	10	Město Ústí nad Labem
3		Neochota státu finančně přispět k řešení problémů města a kraje	3	4	12	Město Ústí nad Labem; Kraj
4		Restriktivní hospodářská politika státu – omezení investic na území města a kraje při snižování schodku státního rozpočtu	3	4	12	Město Ústí nad Labem; Kraj

5		Nedostatek prostředků kraje na investice, opravy a provoz krajských zařízení na území města	3	3	9	Kraj; Město Ústí nad Labem
6		Výrazný propad daňových příjmů	2	4	8	Stát; Kraj; Město Ústí nad Labem
7		Finanční dopady na město z důvodu chyb Úřadu regionální rady	3	3	9	Úřad regionální rady; Kraj; Město Ústí nad Labem
...					
18	Organi- zační riziko	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město Ústí nad Labem
19		Špatné řízení městských obvodů (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město Ústí nad Labem; Městský obvod
20		Nedostatečná připravenost města na využití nástrojů kohezní politiky	3	4	12	Město Ústí nad Labem
...					
28	Právní riziko	Změna legislativy, která výrazně sníží příjmy nebo zvýší výdaje	3	4	12	Město Ústí nad Labem
29		Změna legislativy, která zhorší kvalitu života ve městě nebo poskytované veřejné služby	3	4	12	Město Ústí nad Labem; Poskytovatel služby
30		Chyba v právních aktech města nebo ve smlouvách, prohrané právní spory	2	3	6	Město Ústí nad Labem; Zaměstnanec města
31		Nevhodná změna zásad územního rozvoje kraje nebo politiky územního rozvoje ČR	2	4	8	Kraj; Město Ústí nad Labem
32	Technické riziko	Špatný stav dopravní infrastruktury (např. zhoršování stavu silnic pod správou kraje) a ostatní infrastruktury na území města a s tím spojené výpadky, havárie, black-outy apod.	3	3	9	Město Ústí nad Labem; Správce infrastruktury
33		Rizika plynoucí ze starých ekologických zátěží	3	4	12	Majitel; Město Ústí nad Labem
...					
36	Věcné riziko (souvisí s rozvojem města)	Povodně	4	4	16	Město Ústí nad Labem; Postižení občané a další osoby
37		Další přírodní rizika - přívalové deště, bouřky, sesuvy a další přírodní rizika	3	3	9	Město Ústí nad Labem; Postižení občané a další osoby
38		Růst prostorové koncentrace sociálně vyloučených v důsledku politiky státu, nevhodně nastavené legislativy resp. nevhodného chování soukromých subjektů mimo region	4	3	12	Město Ústí nad Labem; Kraj
...					

Zdroj: město Ústí nad Labem²³

Příklad 2 – Vyhodnocení finančních rizika města Pardubic v rámci strategického plánu

V následující tabulce jsou uvedena finanční rizika města Pardubice. V analýze v rámci přípravy strategického plánu bylo identifikováno a vyhodnoceno celkem 44 rizik. Z toho finančních bylo 14. K rizikům s největší zjištěnou hodnotou (nad 10) patří riziko s číslem 1 (hodnota 12), s číslem 2 (hodnota 10), s číslem 4 (hodnota 12). Na celou analýzu rizik je možné se podívat na odkaze pod tabulkou.

²³ Dostupná na <https://www.usti-nad-labem.cz/files/strategie-tistena-verze.pdf>, str. 74- 76

Tab. 35 Analýza (vyhodnocení) finančních rizik města Pardubice

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
1.	Finanční riziko	Nedostatek prostředků na investice, vč. evropských dotací	4	3	12	Město Pardubice
2.		Nedostatek prostředků na běžný provoz	2	5	10	Město Pardubice
3.		Výrazný propad daňových příjmů	2	4	8	Stát; Kraj; Město
4.		Vracení dotací v rámci udržitelnosti projektů nebo neuznatelné výdaje projektů v realizaci (vč. IPRM)	3	4	12	Město Pardubice; Příjemce dotace (zřizovatel město)
5.		Velký objem nedobytných pohledávek	1	3	3	Město Pardubice
6.		Neochota občanů hradit poplatky nebo platit za služby	1	3	3	Město Pardubice; Poskytovatel služby
7.		Prudké zvýšení cen nakupovaných komodit nebo služeb	2	3	6	Město Pardubice
8.		Odstraňování havarijních stavů nekrytých pojištěním	2	2	4	Město Pardubice
9.		Náhrady škody nekryté pojištěním	2	2	4	Město Pardubice; Zaměstnanec
10.		Snížení hodnoty majetku města	2	2	4	Město Pardubice
11.		Předluženost (překročení ukazatele dluhové služby)	2	4	8	Město Pardubice
12.		Platební neschopnost města	1	5	5	Město Pardubice
13.		Vyšší výdaje města nebo snížení hodnoty majetku způsobené neúčelností, neefektivností nebo nehospodárností	3	3	9	Město Pardubice
14.		Vyšší výdaje města nebo snížení hodnoty majetku způsobené korupcí nebo podvody	2	3	6	Město Pardubice

 Zdroj: město Pardubice²⁴

Příklad 3 – Vyhodnocení organizačních rizik města Klimkovic v rámci strategického plánu

V následující tabulce jsou uvedena organizační rizika města Klimkovic. V analýze bylo identifikováno a vyhodnoceno celkem 41 rizik, z toho organizačních bylo 8, jde o rizika č. 13 až 20. Za velká rizika lze považovat rizika nad 10 – jde o tři rizika.

Tab. 36 Analýza (vyhodnocení) organizačních rizik města Klimkovic

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
13.	Organizační riziko	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město Klimkovic
14.		Špatné řízení organizací a společností města (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město Klimkovic Organizace města
15.		Špatná partnerství (kraj, ORP, mikroregion, NNO apod.)	3	2	6	Město Klimkovic Partner
16.		Nedostatečná připravenost města na využití nástrojů kohezní politiky	3	4	12	Město Klimkovic
17.		Nedostatečná koordinovanost rozvojových projektů na úrovni EU – stát – kraj – město, které budou mít negativní dopady na město	3	4	12	Kraj Město Klimkovic
18.		Neřízené rozpínání města, které zvýší následné provozní náklady nebo zhorší dostupnost služeb nebo způsobí dopravní kolapsy	3	4	12	Město Klimkovic

²⁴ Město Pardubice (2014) Analytická část strategického plánu rozvoje města Pardubic pro období 2014 – 2025. Dostupné z <https://www.pardubice.eu/o-pardubicich/strategicky-plan/strategicky-plan-2014-2025-tvorba/?file=20242&page=4362934&do=download>

19.	Neodstranění problémů v územním plánování, neodborné nebo účelové změny územního plánu	3	3	9	Město Klimkovice
20.	Personální rizika – zaměstnanci (fluktuace, nekompetentnost, nemotivovanost, ...)	2	3	6	Město Klimkovice Organizace města

Zdroj: město Klimkovice²⁵

7.6 Příklady vyhodnocení rizik a příležitostí pomocí SWOT

Rizika a příležitosti se také řeší v rámci SWOT analýzy. SWOT se používá v rámci analýz prováděných při zpracování strategického plánu, ale také při hodnocení projektů, konkrétního tématu, vybrané instituce a podobně. V rámci SWOT se rizika někdy nazývají „hrozby“.

Příklad 1 – SWOT analýza městské firmy (technické služby)

Příklad je v následující tabulce. Oblast rizik a příležitostí je v tabulce šedě. Příklad se týká firmy v právní formě s.r.o., která je 100% vlastněna městem. Firma zajišťuje technické služby (opravy místních komunikací, úklid města, svoz odpadu, sběrný dvůr a podobně). Samozřejmě, abychom mohli SWOT zpracovat, musíme znát všechny potřebné informace, okolnosti a místní podmínky. Hodnocení je provedeno pomocí vah - u jednotlivých bodů jsou doplněny váhy (vždy je součet 100 %). Váhy se též někdy dělají v součtu do 1 (tedy například místo 40 % je uvedeno 0,4, místo 20 % je uvedeno 0,2 a podobně).

Tab. 37 SWOT analýza městské firmy – technické služby

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> Vhodně umístěný areál včetně sběrného dvora (40 %) Firma vlastní potřebnou techniku a vybavení (20 %) Schopnost získat zakázky i od jiných klientů, než je město (20 %) Zkušené vedení firmy (10 %) Nezadluženost (10 %) 	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nedostatek řidičů a dalšího kvalifikovaného personálu (30 %) Malá kapacita recyklační linky (30 %) Vysoký věk stávajících zaměstnanců (20 %) Havarijní stav některých budov v areálu firmy (20 %)

²⁵ Město Klimkovice. Strategický plán rozvoje města Klimkovice 2014 – 2020. Analýza rizik. Str. 99 -103. Dostupná na https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky-plan-rozvoje-mesta-klimkovice-2014-2020.pdf , str. 99 - 103

Budoucnost	Příležitosti: 1. Optimálnější využívání majetku či areálu firmy (30 %) 2. Více dotací Úřadu práce na zaměstnance (20 %) 3. Příležitost začít částečně fungovat jako „sociální podnik“ a získat k tomu další dotace (20 %) 4. Dotace EU (15 %) 5. Získání dalších ziskových zakázek (15 %)	Rizika (hrozby): 1. Počasí, které zkomplikuje údržbu města - deště, sníh, (25 %) 2. Poruchy techniky (25 %) 3. Odchod zaměstnanců za vyšším výdělkem (20 %) 4. Vandalismus, krádeže materiálu či vybavení (10 %) 5. Nové požadavky ze strany města bez adekvátní úhrady (10 %) 6. Nárůst cen ze strany dodavatelů (10 %)
------------	---	--

Zdroj: Půček, Misiáček, Křápek (2022)

Příklad 2 – SWOT analýza stavebního projektu

Příklad je v následující tabulce. Oblast rizik a oblast příležitostí je v tabulce šedě. Příklad se týká důležitého stavebního projektu – výstavby parkoviště na sídlišti ve městě s nedostatkem parkovacích míst. Podobný projekt na parkoviště v jiné lokalitě a v jiném městě by měl jinak zpracovanou SWOT – dle místních podmínek. Významnost jednotlivých bodů je v rámci SWOT hodnocena pouze pořadím – ale z příkladu je patrně, že některé mají stejný význam.

Tab. 38 SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště

	Klady	Zápory
Současnost	Silné stránky: 1.-4. Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště 1.-4. Město vlastní všechny pozemky 1.-4. Město má platné stavební povolení 1.-4. Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů 5. Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor	Slabé stránky: 1. Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti
Budoucnost	Příležitosti: 1. Po vybudování parkoviště dojde ke zlepšení situace parkování – auta nebudou stát na nebezpečných místech na komunikacích 2. Soutěží dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště	Rizika (hrozby): 1. Protesty občanů, kteří jsou proti kácení stromů 2.-5. Veřejná zakázka – nevysoutěží se (například z důvodu ceny) 2.-5. Vysoutěžená firma bude nekompetentní v důsledku výběru podle nejnižší ceny - nízká kvalita odvedené práce (reklamační) 2.-5. Zdržení při výstavbě 2.-5. Vícenáklady při výstavbě 6.-8. Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě 6.-8. Rostoucí negativní vlivy dopravy v důsledku zvýšení počtu automobilů – nabídka jednoduššího parkování 6.-8. Kontraproduktivní činnost oproti snaze o posílení nízkoemisní, pěší a cyklo dopravy, případně sdílení automobilů

Zdroj: Půček, Misiáček, Křápek (2022)

Příklad 3 – SWOT analýza v rámci strategického plánu města

Další příklad je v následující tabulce a týká se vytvoření souhrnné SWOT analýzy z jednotlivých dílčích (tematických) SWOT. Oblast rizik a oblast příležitostí je v tabulce šedě. Jde o město Brandýs nad Labem – Stará Boleslav. Byla zpracována souhrnná SWOT, do které se promítly výsledky osmi dílčích (tematických). Dílčí SWOT²⁶ zpracovaly 3 pracovní skupiny. Identifikaci a hodnocení významnosti každého bodu provedla pracovní skupina. K hodnocení použila stupnici (škálu): 0 – bez významu, 1 – málo významný faktor, 2 – středně významný faktor, 3 – velmi významný faktor. Město postupovalo tak, že každý člen pracovní skupiny navrhl své hodnocení a výsledný význam každého bodu byl stanoven jako průměr. Po zpracování osmi dílčích SWOT se přistoupilo ke zpracování souhrnné SWOT. Souhrnná SWOT je v následující tabulce.

Tab. 39 Souhrnná SWOT města Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Klady	Zápory
<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • výhodná poloha města v blízkosti Prahy - spojení rychlostní komunikace R10 3,00 • cenné kulturní dědictví, historické památky (56 památkově chráněných objektů, 3 národní kulturní památky) 2,75 • široká nabídka volnočasových aktivit 2,71 • řeka Labe, jezera využitelná k rekreaci u vody, blízké lesy, cyklostezky 2,67 • zavedený a fungující systém sběru a svozu komunálních odpadů včetně existence 2 sběrných dvorů (420 odpadkových košů, přes 80 separačních stání třídění skla, papíru, plastu, tertrapacků, bioodpadu) 2,67 • existence kanalizační sítě a ČOV s dostačující kapacitou (intenzifikovaná a rekonstruovaná) 2,67 • tři zdroje pitné vody: Káraný, prameniště Motorlet a prameniště Na Praporci 2,67 • zřízena Městská policie s odpovídajícím technickým vybavením 2,60 • finanční a materiálně technická podpora škol zřizovatelem 2,57 • kulturní a historická tradice města (Boleslav jako poutní místo, Brandýs n. L. jako město Habsburků a Rudolfa II.) 2,57 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné parkovací kapacity, především v centrální části města, v oblastech s vyšší hustotou obytné zástavby a u rekreačních ploch zeleně, parkování na zeleni ap., živelné parkování 3,00 • město nevlastní žádná podstatná sportovní zařízení, tedy je nemůže efektivně otevírat pro veřejnost 2,83 • absence kulturního domu 2,80 • absence jednotného informačního systému o kulturních, sportovních, společenských akcích ve městě 2,80 • vyšší zatížení města místní i tranzitní dopravou (přůjezd přes centrum Staré Boleslavi) 2,80 • slabá podpora malých podnikatelů 2,75 • absence krizového bydlení (ubytování pro všechny) 2,67 • nedostatek financí a prostorů pro podporu dětí a mládeže 2,67 • chybějící investice do modernizací sportovišť spolků, jejichž finanční výše je nad možnostmi spolků 2,67 • nedostatek jednoduchých otevřených sportovních zařízení a rekreačních ploch pro neorganizovaný sport a pohybové aktivity 2,67 • novou bytovou výstavbu nedoprovází místní zázemí pro sport 2,67 • nedostatečná kapacita místních mateřských a základních škol 2,60 • nedostatečný počet zařízení pro sportovní a manuální aktivity 2,60

²⁶ Je možné se na ně podívat na odkazu:

https://www.brandysko.cz/assets/File.ashx?id_org=904&id_dokumenty=31236

<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vybudování obchvatu města 3,00 • podpora integrovaných systémů v dopravě (záchytné parkoviště Park&Ride, Bike&Ride) vč. dalšího rozvoje veřejné dopravy na národní i evropské úrovni 2,80 • využití externích finančních zdrojů – dotací zejm. ze strukturálních fondů 2,87 • trend podpory rozvoje péče o občany v jejich vlastních domácnostech a nahrazování kapacit ústavní péče péčí domácí 2,67 • celorepublikové rozšiřování kvalifikace učitelů na všech stupních, dostupnost moderních metod a kvalitních školení 2,57 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ul style="list-style-type: none"> • prohlubující se podceňování významu „nevrcholového“ sportu v České republice jako podstatné součásti životního stylu všech věkových kategorií 2,83 • rostoucí počet obyvatel v okolních obcích - nedostatečná infrastruktura města 2,75 • rostoucí počet drogově závislých osob a s tím související ohrožení široké populace 2,67 • znečištění zdrojů pitné vody 2,67 • nárůst kriminality, sociálně patologických jevů (vč. narkomanie) a sociálního napětí 2,60 • zvyšování hustoty dopravy včetně průjezdu kamionové dopravy 2,60 • omezení možnosti využívat národní dotační tituly a fondy EU 2,57
---	--

Zdroj: město Brandýs nad Labem – Stará Boleslav²⁷

7.7 Jak hodnotit riziko korupce či podvodu – metoda FMEA

Tato případová studie navazuje na výzkum autorského kolektivu, který se týkal vyhodnocení rizika korupce²⁸ pomocí metody FMEA ve veřejné správě. K vyhodnocení rizik korupce nebo podvodů je možné použít běžné vyhodnocení rizika pomocí četnosti výskytu a dopadu (viz kapitola 4.1). Nicméně riziko korupce snižuje též to, zda ten, kdo chce korumpovat nebo kdo chce prospěch z korupce přijmout, předpokládá, že nemůže být odhalen. Platí to i pro riziko podvodu – pokud ten, kdo chce podvod spáchat je přesvědčen, že by byl přistižen, tak se obvykle podvodu vyhne, jinak řečeno, pokud předpokládá, že mu podvod bez újmy projde, zvyšuje to pravděpodobnost, že podvod spáchá. Proto je vhodné u vyhodnocení rizika korupce nebo podvodu pracovat se třetím kritériem – odhalitelností korupce nebo podvodu. S tímto třetím kritériem pracuje metoda FMEA (Fault Mode and Effect Analysis, v češtině se někdy též používá název Analýza možnosti vzniku vad a jejich následků), a to v upravené podobě pro vyhodnocení korupce. Riziko korupce nebo podvodu tak může být hodnoceno pomocí tří kritérií, a to (1) výskytu korupčních příležitostí, (2) prospěchu pro korumpovaného nebo dopadu na rozpočet či cíle (variantně prospěch nebo dopad – co má vyšší hodnotu), (3)

²⁷ Dostupná na https://www.brandysko.cz/assets/File.ashx?id_org=904&id_dokumenty=31236

²⁸ Viz odborná kniha OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, (2017) *Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector*. Praha: Nakladatelství Karolinum

Nebo viz článek: Půček, M. (2014): Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů. *Ekonomický časopis*. No 2, 62/2014, pp. 150-166. Dostupný na: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0620133702%2014%20Pucek+RS1.PDF>

odhalitelnosti (pravděpodobnost odhalení) korupce. Následující tabulka vysvětluje jednotlivá kritéria a stanovuje postup výpočtu rizika korupce.

Tab. 40 Popis indikátorů rizika korupce

Č	Název	Jednotka	Popis, výpočet
1.	Výskyt (četnost výskytu) korupčních příležitostí (Occurrence - O_c)	Počet za rok	Počet událostí (například veřejných zakázek, investic, větších pronájmů a podobně) srovnatelného typu ročně. Podle počtu se stanoví výskyt na škále 1 (nepatrný výskyt) až 5 (velmi vysoký).
2.	Prospěch (prospěch pro korumpovaného v porovnání s měsíčním platem); (Profit)	%	Potenciální prospěch v peněžních jednotkách pro korumpovaného v porovnání s měsíčním platem. Podle výše se stanoví prospěch na škále 1 (nepatrný - takřka nulový) až 5 (velmi vysoký a atraktivní).
3.	Dopad (závažnost) na rozpočet (Impact - I)	V Kč nebo % rozpočtu	Vyjádření dopadu korupce na rozpočet v peněžních jednotkách. Podle výše se stanoví dopad na rozpočet v % na škále 1 (nepatrný - takřka nulový) až 5 (velmi vysoký).
4.	Odhalení - odhalitelnost, pravděpodobnost odhalení korupce; (Detection - D).	Hodnocení na škále od 1 do 5	Jde o vyjádření pravděpodobnosti, že stávající systém práce korupci odhalí. Hodnota 1 znamená, že odhalení je takřka jisté (neboli stávající systém práce zaručeně odhalí korupci), hodnota 5, že odhalení je takřka nemožné (nejsou dostupné postupy, které korupci odhalí). Hodnoty jsou vázány ke stávajícímu systému kontroly.
5.	Hodnota rizika korupce – prospěch (RC_{CP})	index	$RC_{CP} = O_c * P$ Výskyt krát prospěch
6.	Hodnota rizika korupce – dopad (RC_{CI})	index	$RC_{CI} = O_c * I$ Výskyt krát dopad
7.	Hodnota rizika korupce	index	RC_C : Vyšší z hodnot RC_{CP} , RC_{CI}
8.	Ukazatel priority rizika korupce (RPN_C)	index	$RPN_C = RC_C * D$ Hodnota rizika korupce krát odhalitelnost

Zdroj: Ochrana, Půček, Plaček 2017

7.8 Další případové studie

Případová studie č. 1 – případ velké organizace (vyhodnocení dopadu)

Vyhodnocení významnosti identifikovaných rizik z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu provádí koordinátor řízení rizik nebo analytici rizik. V organizaci probíhá také skupinové vyhodnocení formou řízené diskuse. Dopad a pravděpodobnost výskytu rizika jsou hodnoceny v kvalitativních bodových stupnicích s definovaným významem jednotlivých bodů. Katalog rizik je veden digitálně a obsahuje:

- Seznam rizik
- Vyhodnocení dopadu rizik
- Vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik
- Stupeň významnosti rizik
- Popis rizik

Vyhodnocení dopadu může například vypadat následovně (byla použita škála 0-5)

Tab. 41 Příklad vyhodnocení dopadu

Dopad	Hodnota	Popis
Téměř nezatelný – velmi malý	0,1 – 1,0	Neovlivňují znatelně ani vnitřní chod organizačního útvaru, neřeší se na úrovni vedení.
Drobný – malý	1,1 – 2,0	Ovlivňuje pouze vnitřní chod jednotlivých útvarů, vyžaduje řešení od nižší úrovně vedení – vedoucích oddělení. Vlivy se většinou řeší v rámci běžného chodu.
Významný – střední	2,1 – 3,0	Negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů organizace jako celku či organizačního útvaru, není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení
Velmi významný – vysoký	3,1 – 4,0	Významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnatelnost vedoucí k právním nebo trestně právním šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů, organizačního útvaru nebo problém s implementací programových podpor a vztahy s ostatními institucemi.
Kritický – velmi vysoký	4,1 – 5,0	Významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje řešení od vedení

Zdroj: Výsledky řízených rozhovorů, interní směrnice anonymní organizace

Případová studie č.2 - Dobré praxe vybraných organizací, které byly předmětem řízených rozhovorů v rámci projektu „Posílení a řízení kontroly veřejných financí.“

Ve vybraných anonymních organizacích jsme v praxi zachytili případy, kdy jsou si organizace vědomy potřeby řídit rizika, ale též příležitosti. V jedné z nejmenovaných organizací dochází k systematickému řízení rizik a příležitostí. Je určen pracovník, který je za tuto oblast odpovědný (manažer kvality), který spolupracuje s interním auditorem. V organizaci je způsob řízení a kontroly rizik a příležitostí zachycen formalizovaným způsobem, je zpracován konkrétní dokument, jehož součástí je také mapa (registr) rizik, přičemž je k rizikům přiřazena jejich významnost na základě četnosti a dopadu (tak jak o tom pojednává teoretická část této studie). Jedná se o funkční dokument, s kterým je pravidelně pracováno, a rizika jsou průběžně aktualizována. Součástí je také vymezení odpovědnosti a kompetencí pracovníků, kteří řídí rizika v jednotlivých oblastech. Je zajištěn přístup k rizikům i jednotlivým pracovníkům včetně možnosti navrhnout nová, případně eliminovat stávající dle vzniklé potřeby.

Tabulka níže zobrazuje konkrétní podobu zpracovaného registru (mapy rizik u jiné z organizací) i zle zůstává zachována anonymita. Tabulka prezentuje konkrétní přístup k ošetření rizik v oblasti legislativní a právní. Slouží k ilustraci individuálního přístupu.

Tab. 42 Mapa rizik – řízení rizik v oblasti legislativní a právní

Skupina rizik	Týká se oblasti /procesu/	Možné riziko	Pravděpodobnost (SBS)	Dopad (SBS)	VÝZNAMNOST (D*P)	Přijatá opatření k předcházení nebo zmírnění rizika
legislativní a právní	výkon pracovních činností	neznalost nebo nesprávná aplikace postupů dle legislativy; důsledek - nesprávné plnění úkolů, průtahy v řízení, způsobení škody ve správních řízeních, zákonné sankce, soudní řízení	2,2	2,9	6,5	vnitřní kontrolní mechanismy - důsledná kontrola ze strany nadřízených, informovanost a školení zaměstnanců, metodika v rámci SBS, postupy stanovené v IŘA, prověrky technické agendy OBÚ
		nepozornost, nedbalost, nekompetentnost, neinformovanost, neetičnost, zneužití pravomoci, střet zájmů; důsledky - způsobení škody ve správních řízeních, poškození dobrého jména úřadu, poškození majetku, pracovní úraz zaměstnance	2,3	2,8	6,4	vstupní zaškolení zaměstnanců, zkoušky inspektorů, pracovní náplně, systém pracovních porad, postupy upravené IŘA vč. kontrolních mechanismů, Etický kodex, Protikorupční program, Pravidla k BOZP a PO, průběžné vzdělávání - školení, metodika odborných útvarů

Zdroj: Výsledky řízených rozhovorů, čerpáno z interního dokumentu organizace xy

Jiné možné zpracování registru (mapy) rizik nabízí následující tabulka. Jedná se o způsob hodnocení rizik v jiné z organizací tentokrát v oblasti korupčních rizik.

Tab. 43 Mapa korupčních rizik

Priorita č.	Skupina rizik	Týká se oblasti/procesu	Možné riziko	Pravděpodobnost (SBS)	Dopad (SBS)	Významnost (DxP)	Přijatá opatření k předcházení nebo zmírnění rizika
1	Lidská	Výkon správní činnosti	Ovlivnění správního řízení ve prospěch určité osoby/subjektu (např. neudělení či snížení sankce, předností vyřízení aj.	2,2	2,8	6,2	Důsledné dodržování legislativy a IŘA, víceúrovňový systém řídicí kontroly, školení zaměstnanců
2	Lidská	Výkon dozorových činností	Ovlivnění výběru prověřovaných subjektů zatajování zjištěných nedostatků	2,2	2,7	6,1	Systém řídicí kontroly, plán hlavních úkolů a kontrola
3	Lidská	Výkon pracovních činností	Neoprávněné poskytnutí neveřejných informací	2,2	2,0	5,8	Důsledné dodržování legislativy a IŘA školení zaměstnanců
4	Veřejné zakázky	Zadávání veřejných	Oslovování k předložení	1,7	2,4	4,0	

		zakázek bez výběrového řízení	nabídky stále stejného okruhu dodavatelů				
5	Veřejné zakázky	Zadávání veřejných zakázek	Přizpůsobení zadávací dokumentace (např. předmětu VZ), hodnotících kritérií, technických podmínek) aby vyhověl předem určený dodavatel	1,5	2,6	3,8	Důsledné dodržování legislativy a IŘA, vícestupňový systém řídicí kontroly
...							

Zdroj: Výsledky řízených rozhovorů, interní směrnice organizace xz

Případové studie mají za cíl ukázat konkrétní podobu ve vybraných orgánech veřejné správy. Společné jsou přístupy k řízení rizik, které postihují veškeré fáze efektivního řízení rizik potažmo příležitostí, tj. identifikace, analýza, zvládnání a monitoring. Nicméně, tak jak bylo v textu poukázáno, tyto procesy a jejich obsah nabývá v praxi rozdílných podob dle potřeb a konkrétní situace jednotlivých orgánů veřejné správy. Případová studie má ambice být inspirací k uchopení implementace tohoto procesu.

8 Zásada přiměřenosti – problematika malých organizací, mandatorních výdajů, malých výdajů

Specifika malých organizací

Zákon o finanční kontrole příliš nerozlišuje malé a velké organizace, lze říci, že takřka v plném rozsahu zákon platí i pro malé organizace. U malých organizací je vhodné brát v úvahu:

- Zákon umožňuje sloučení funkcí předběžné kontroly dle § 26, kde je mimo jiné určeno, že u obcí mohou dělat příkazce zastupitelé. Může být také externí hlavní účetní nebo správce rozpočtu atd.
- Lze využít zásadu přiměřenosti (viz v § 5)²⁹ pro situace s malým rizikem. Bylo by vhodné ve vnitřních předpisech vymezit, co to konkrétně znamená. Například vymezit s ohledem na zásadu přiměřenosti kontrolu malých výdajů (například výdaje do 500 Kč), případně též příjmů (zejména příjmů hrazených dle sazebníků – například poplatků).
- Vnitřní předpisy k vnitřnímu kontrolnímu systému vydat tak, aby došlo k integraci vnitřního kontrolního systému a oběhu účetních dokladů – systém to významně zjednodušuje.

Komentáře k finanční kontrole mandatorních výdajů

Zákon platí pro každé nakládání s veřejnými prostředky, tedy i na mandatorní výdaje (mandatorní výdaje jsou povinné ze zákona). U mandatorních výdajů lze využít zásadu přiměřenosti pro situace s malým rizikem (viz v § 5 zákona). Mandatorní výdaje lze za situaci s malým rizikem považovat. Bylo by vhodné ve vnitřních předpisech vymezit, co to konkrétně znamená.

Poznámky k vyhodnocení 3E u mandatorních výdajů uvádí následující tabulka (je vhodné zahrnout do vnitřního předpisu):

²⁹ **§ 5 Organizační zajištění finanční kontroly (zákon o finanční kontrole)**

(1) Odpovědnost za organizování, řízení a zajištění přiměřenosti a účinnosti finanční kontroly mají vedoucí orgánů veřejné správy v rámci své řídicí pravomoci. Při zavádění a řízení finanční kontroly v orgánech veřejné správy jejich vedoucí vycházejí z mezinárodně uznávaných standardů, přičemž jsou povinni zejména **a)** organizovat finanční kontrolu tak, aby byla zajištěna přiměřená jistota, že tato kontrola podává včasné a spolehlivé informace o hospodaření, které jsou podkladem pro zajištění účinného řízení výkonu veřejné správy při plnění schválených záměrů a cílů

Tab. 44 Komentáře k hodnocení 3E u mandatorních výdajů

Kritérium 3E	Návrh vyhodnocení mandatorních výdajů
Hospodárnost:	- Výdaje odpovídají zákonné výši
Účelnost:	- Společenská potřebnost je dána zákonem
Efektivnost:	- Výdaje a počet vyprodukovaných jednotek odpovídají zákonu - Případně lze hodnotit ve vazbě na transakční (transakční výdaje / počet vyprodukovaných jednotek)

Zdroj: autoři

Povinnost ověřovat každý (i drobný) výdaj

Zákon platí pro každé nakládání s veřejnými prostředky. U malých drobných výdajů / příjmů je vhodné brát v úvahu:

- Lze využít zásadu přiměřenosti (viz v § 5) pro situace s malým rizikem. Bylo by vhodné ve vnitřních předpisech vymezit, co to konkrétně znamená.
- V rámci směrnic vymezit s ohledem na zásadu přiměřenosti kontrolu malých výdajů (například výdaje do 500 Kč), případně též příjmů (zejména příjmů hrazených dle sazebníků – například poplatků).

9 Vybraná doporučení (omezení) pro řízení rizik / příležitostí

9.1 Vybraná doporučení / omezení

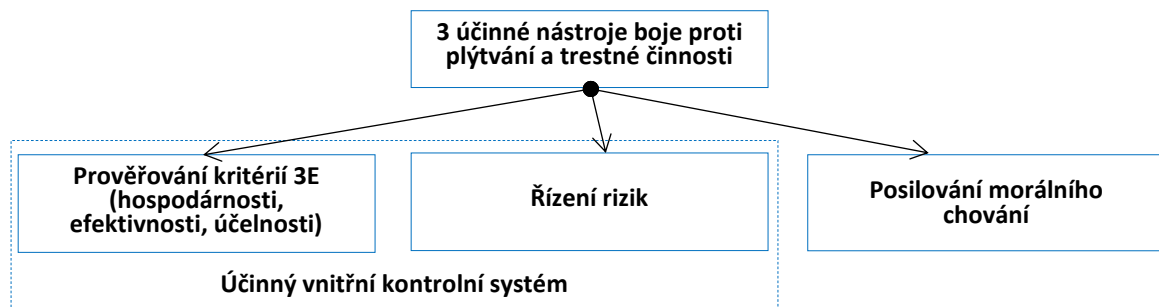
Při práci s tímto dokumentem je třeba brát v úvahu, že vše, co je v tomto textu uvedeno, platí do určité míry – vždy je třeba brát v úvahu konkrétní situaci a místní podmínky. Snižování rizik a využívání příležitostí je v ziskovém sektoru běžné, respektive nutné pro přežití firmy a úspěšné fungování na trhu. Ve veřejném sektoru to však již tak běžné není. Skutečně se naučit efektivně snižovat rizika a využívat příležitosti lze zejména „učením se praxí“ – je to třeba v praxi zkusit a učit se z vlastních chyb, z vlastní zkušenosti. Je třeba brát též v úvahu:

1. **Povinnost zabývat se riziky / příležitostmi:** Zatímco snižovat finanční rizika je povinné ze zákona o finanční kontrole, tak využívání příležitostí povinné není.
2. **Dnešní svět je velmi dynamický a plný výzev.** Výzva může být jak hrozbou (rizikem), tak příležitostí – to závisí na tom, zda má na cíle dopad (včetně dopadu na rozpočet) (a) negativní (jde o riziko) nebo (b) pozitivní (jde o příležitost). Velmi to záleží na našem přístupu k této věci, na našich schopnostech a dovednostech. Co někdo chápe jako hrozbu, jiný může svojí aktivitou využít jako příležitost.
3. Vnitřní kontrolní systém (včetně řízení rizik) musí být dle zákona vytvořen v každé instituci veřejného sektoru. Odpovědnost za jeho vytvoření a funkčnost nese vedoucí orgánu veřejné správy. **Vytvoření vnitřního kontrolního systému a jeho funkčnost je možné považovat za klíčový (zastřešující) prvek systému řízení rizik.** Při jeho vytváření je vhodné provést integraci vnitřního systému řízení s dalšími systémy (například s oběhem účetních dokladů). Současně je vhodné uplatňovat strategický přístup³⁰.
4. Účinný vnitřní kontrolní systém je klíčovým nástrojem **boje proti korupci, plýtvání a podvodům.** Lze říci, že na úrovni konkrétní instituce existují tři účinné nástroje. Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Ten ale nedokáže podchytit plýtvání, korupci nebo podvody ve všech

³⁰ Abychom mohli cokoli efektivně (úspěšně) řídit (rizika nebo příležitosti nevyjímaje), musíme naplnit čtyři podmínky (1) Danou činnost dobře znát včetně všech potřebných souvislostí a místních podmínek. Je třeba znát u dané činnosti silné i slabé stránky a taktéž příležitosti a rizika. (2) Musíme být schopni přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (a) soulad s cíli, (b) soulad s platnými předpisy a současně (c) soulad s morálními (etickými) hodnotami. Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru. (3) Musíme vynakládat zdroje potřebné k naplňování cílů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat rizika a využívat příležitosti. (4) Musíme dosahovat stanovené cíle (a naplňovat potřeby společnosti) v souladu s právními předpisy a morálními hodnotami. Tyto čtyři podmínky lze také nazvat podmínkami strategického přístupu.

oblastech (ne v těch, které nesouvisí s nakládáním s finančními prostředky nebo s majetkem). Druhým klíčovým opatřením je řízení rizik a využívání příležitostí. Třetím je morální chování zapojených lidí, respektive posilování morálních aspektů v prováděných činnostech (například etické kodexy a jejich dodržování; vymezení toho jak morálku chápat; vedoucí zaměstnanci jdou příkladem a podobně).

Obr. 8 Tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti



Zdroj: autoři

5. K důležitým schopnostem a dovednostem při snižování rizik a využívání příležitostí patří **uplatňování (a) kritického myšlení (b) tvůrčího myšlení (c) systémového myšlení** – viz následující tabulka.

Tab. 45 Kritické, tvůrčí, systémové myšlení při řízení rizik a příležitostí

Č	Způsob myšlení	Využití při řízení rizik a využívání příležitostí
1	Kritické myšlení ³¹	Pro ověřování relevantnosti či pravdivosti informací týkající se rizik nebo příležitostí, pro jejich kritický rozbor; pro hledání vhodných argumentů pro a proti.
2	Tvůrčí myšlení (neboli kreativita, intuice) ³²	Pro hledání nových poznatků nebo přístupů; pro generování nápadů pro překonávání překážek či řešení problémů (včetně snižování rizik a využívání příležitostí) a podobně.
3	Systémové myšlení ³³	Pro pochopení situace nebo okolností týkající se snižovaných rizik nebo využívaných příležitostí v potřebných souvislostech (chápat kontext rizik / příležitostí); pro porozumění vzorců chování lidí; případně pro matematické modelování, je-li to účelné.

Zdroj: autoři

³¹ O kritickém myšlení se můžete více dozvědět pomocí videí a informací dostupných na <https://www.krimys.cz/video-kurz/> nebo <https://kritickemysleni.cz/> nebo případně na <https://bezfaulu.net/> nebo <http://www.factczech.cz/>

³² Pojem intuice (intuitivní myšlení) používal v tomto smyslu zejména Drucker (2006). Covey (2005) pracoval spíše s pojmem „vnitřní hlas“. V odborné či vědecké práci je kreativní / tvůrčí myšlení považováno za jedno z pěti kritérií odborné činnosti - Frascati manual (2015) tak pracuje s pěti kritérii vědecké činnosti (má být (1) původní, (2) kreativní/tvůrčí, (3) nejistá co do výsledku, (4) systematická a (5) přenosná a/nebo reprodukovatelná).

³³ Je praktickou aplikací systémové dynamiky – vědního oboru zaměřeného na zkoumání vzorů chování a struktur, které řídí přírodu, rodiny, ekonomiku, firmy a ostatní dynamické systémy (Senge, 2009). Více viz též Šusta (2015) – recenze knihy dostupná na odkazu <https://www.obranaastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2015/2-2015/recenze/susta-marek-pruvodce-systemovym-myslenim.html>

6. Příležitosti jsou využitelné v daném čase, v dané situaci a místních podmínkách. To znamená, že **využívat příležitosti je potřebné v přítomnosti** (ne tedy zítra, za měsíc či jindy) – o tom, zda cíle v budoucnosti budou či nebudou naplněny, se každodenně rozhoduje v přítomnosti. Pokud příležitosti nevyužíváme, odkládáme či chápeme jako zbytečný „žrout“ času, ohrožujeme svým přístupem dosahování cílů.
7. Při snižování rizik a využívání příležitostí musí vedoucí, respektive každý zaměstnanec, **přijímat k dané věci rozhodnutí**. Rozhodnutí se mohou týkat rozpoznávání nebo vyhodnocení rizik, ale také se mohou týkat přijímání opatření k jejich snížení. Každé (často i drobné) rozhodnutí ovlivňuje splnění cílů či plnění stanovených úkolů, a to buď kladně (je-li rozhodnutí částečně či zcela správné) nebo záporně (je-li částečně či zcela chybné). Najít (identifikovat, přijmout) správná rozhodnutí je v dnešní komplexní a složité době nesnadné – obvykle vybíráme z více variant, které se zdají srovnatelné (stejně špatné či stejně dobré). V případě rozhodování půjde tedy o řešení otázky: „**Jak poznat v dané věci či situaci, co je správné rozhodnutí?**“ Můžeme říci, že správné rozhodnutí má následující 3 kritéria (znaky), která platí současně: (1) **Je morální** (vysvětlení viz kapitola 9.2). (2) **Je zákonné**, je tedy v souladu s právními předpisy (zákony) a také v souladu s interními předpisy a pokyny nadřízených. Zákony mají přednost před vnitřními předpisy a pokyny nadřízených. Při rozhodování to znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nezákonné nebo v rozporu s vnitřními předpisy. (3) **Vede účinně k dosažení cílů** nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje). Pokud tedy vyloučíme při rozhodování varianty, které nesplňují podmínku (1) nebo (2), tedy jsou nemorální nebo jsou nezákonné, zůstává k posouzení „správného“ rozhodnutí toto třetí kritérium. Posuzujeme tak, která varianta více přispěje k splnění úkolu nebo dosažení cíle.

9.2 Proč řízení rizik a využívání příležitostí nefunguje: Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí týkající se rizik / příležitostí

Pro úspěšné snižování rizik a využívání příležitostí je vhodné porozumět pojmům manažerské selhání, morální hazard a morálka. Stejně tak je důležité porozumět příčinám, které k manažerskému selhání a morálnímu hazardu vedou. **Manažerské selhání** lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“. Nesprávné (chybné) rozhodnutí je protikladem správného rozhodnutí. Nesprávné rozhodnutí je manažerským selháním. Je to takový

výsledek rozhodnutí, kdy dosažený stav je horší nežli stav původní (resp. stav vyjádřený v cíli). **Morální hazard** je takovým vědomým nesprávným rozhodnutím vedoucího či jiného zaměstnance, kdy negativní následky tohoto rozhodnutí dopadají na jiné aktéry nežli na tohoto zaměstnance. Morální hazard je tedy průvodním rysem „nesprávného rozhodnutí“, resp. morální stránkou manažerského selhání. Je třeba uvést, že každé manažerské selhání však není zároveň morálním selháním. Co je a co není morální, neboli jak chápat **morálku**, na to mohou být rozdílné názory. Při řízení rizik a příležitostí vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní současně následující 3 znaky: (1) neměli bychom vědomě (úmyslně) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (2) je třeba dodržovat platná (závazná) pravidla - zákony, interní směrnice, smluvní závazky a současně (3) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných nežádoucích negativních následků z nich plynoucích (včetně náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti).

Příčiny (faktory) manažerského selhání mohou být různé a často se prolíná více faktorů. Při nakládání s veřejnými prostředky, snižování rizik a využívání příležitostí k nim patří mimo jiné například Půček, Křápek (2022):

- 1) **Faktor zdrojů.** Zdroje (finanční, lidské atd.) jsou vždy vzácné a obvykle významně omezené. Vynakládat zdroje potřebné k naplňování poslání, cílů a úkolů je vždy nutné hospodárně, efektivně a účelně. Příčinou manažerského selhání (chybných rozhodnutí) tak může být jak nedostatek zdrojů, tak dočasný přebytek zdrojů. Přebytek zdrojů může snadno vést k plýtvání, korupci nebo podvodům.
- 2) **Faktor kompromisu.** V praxi může nastat situace, kdy rozhodovatel (například příkazce operace) nemá dostatek podpory pro přijetí správného rozhodnutí (například zastavení operace). Musí pak hledat nezbytné kompromisy. Pokud přijatý kompromis vede k nesprávnému rozhodnutí (fakticky kompromisem není), lze tento faktor považovat též za příčinu manažerského selhání.
- 3) **Změna podmínek (situace).** V dnešním světě plném změn a nových výzev je tento faktor zásadní. Příčinou manažerského selhání může být časově zpožděný účinek rozhodnutí. Mezi analýzou situace a přijetím rozhodnutí (například o schválení rozpočtu) nebo jeho implementací může uplynout určitá doba, přičemž se situace mezitím změní natolik, že se ztratí očekávaný efekt z rozhodnutí, respektive se rozhodnutí ukáže jako nesprávné.

- 4) **Časový faktor.** Další příčinou manažerského selhání pak může být rozhodování pod tlakem, při nedostatku času. V konkrétní situaci to může souviset s neschopností odolávat „žroutům času“³⁴, respektive efektivně čas využívat (řídit). Jindy to může být dáno nereálným harmonogramem prací (v daném čase není možné práci kvalitně a odpovědně zvládnout).
- 5) **Informační faktor.** Pro „správné rozhodnutí“ jsou potřebné odpovídající informace (pravdivost, rozsah, včasnost, potřebný kontext, ...). Je třeba klást velký důraz na důvěryhodnost (ověřování) informací, aby rozhodovatel nepodlehł dezinformacím. Též je nezbytné, aby rozhodovatel rozuměl kontextu situace (vazbám) a je-li to pro konkrétní rozhodnutí relevantní též místním podmínkám. Pro snadnější porozumění informací či jejich kontextu napomáhá vizualizace informací (například grafy, schémata, obrázky, tabulky atd.). Jestliže rozhodovatel nemá k dispozici pravdivé informace v potřebném rozsahu a dostupné v daném čase, je pravděpodobné, že se nesprávně rozhodne. Nesprávnost rozhodnutí může způsobit i přemíra informací, kdy rozhodovatel nedovede vyselektovat z množství informací ty, které jsou pro správné rozhodnutí relevantní.
- 6) **Faktor nedostatku znalostí, dovedností, schopností nebo zkušeností.** Příčinou může být skutečnost, že rozhodovatel nebo osoby, které mu varianty rozhodnutí připravují, nemají dostatečné znalosti (mimo jiné též relevantní legislativy), schopnosti, dovednosti nebo zkušenosti ve vazbě k přijetí správného rozhodnutí. Je důležité, aby všechny zapojené osoby byly dostatečně kompetentní (způsobilé) pro rozhodování v rámci strategické práce. Lze se tak vyhnout mnoha chybám a nesprávným rozhodnutím.
- 7) **Faktor jiného přesvědčení (rozdílného názoru na věc).** Každý člověk, často aniž si to plně uvědomuje, má vyhraněné názory ve vztahu k některým tématům (je o nich přesvědčen). Můžeme to nazvat „mentálním modelem“. Mentální model tak předurčuje jeho postoje v dané věci. Může to vést k manažerskému selhání - situaci, že daný člověk není schopen posuzovat okolnosti objektivně, odmítá argumenty, které neodpovídají jeho přesvědčení. Nereaguje tak na skutečnost (tedy na reálné a ověřitelné informace o situaci), ale na svoji

³⁴ Příklady (znaky) špatně plánovaného či organizovaného času („žrouti času“): (1) Přetížený program, práce večer nebo o víkendu, (2) Neplnění termínů, (3) Povrchní řešení problémů, (4) Přemíra operativních úkolů, (5) Málo času na důležité úkoly, (6) Malá frekvence delegovaných úkolů, (7) Chybí přehled o cílech a prioritách, (8) Časté chyby v rozhodování (špatná rozhodnutí), (9) Neschopnost odmítnout nový úkol, (10) Příliš času stráveného na poradách, (11) Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek, (12) Zbytečné služební cesty nebo dlouhé přesuny mezi pracovišti, (13) Nadbytečné poskytování informací, (14) Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti, (15) Prokrastinace, (16) Perfekcionismus, (17) Nedorozumění, komunikační šumy, (18) Nezvládání negativních emocí, (19) Stres, (20) Další špatné návyky z hlediska času (Půček, Křápek, 2022).

představu o této skutečnosti (čili na to, co si o situaci myslí, jakou představu či přesvědčení si o situaci vytvořili). A tato představa se od reálných faktů může významně lišit. Toto chování budeme v rámci tohoto textu nazývat „syndrom kapitána válečné lodi“³⁵.

- 8) **Faktor (de)motivace – (ne)orientace na cíle.** Schopnost motivace týmu a sebe sama na dosahování cílů a plnění úkolů je velmi důležitá. Příčinou manažerského selhání tak může být slabá motivace nebo demotivace.
- 9) **Vědomé (úmyslné) nežádoucí jednání (lenost, plýtvání, podvody, korupce).** K příčinám manažerského selhání patří též vědomé nežádoucí jednání. V některých případech se zaměstnancům prostě nechce provádět práci (jsou líní nebo v práci dělají jiné aktivity), jindy může jít o vědomé plýtvání veřejnými prostředky (například zbytečné služební cesty, nákup drahého mobilu, notebooku či jiného vybavení a podobně), v dalších případech pak o podvody či o korupci. Existují 2 účinné nástroje v boji proti korupci a podvodům: Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Druhým klíčovým opatřením je řízení rizik.
- 10) **Další relevantní příčiny.**

³⁵ „Syndrom kapitána válečné lodi“ je velmi srozumitelně vysvětlen v příběhu, který uvádí Covey (1989, s. 26- 27): „Dvě námořní lodě zařazené do cvičné eskadry byly již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Sloužil jsem na velitelské lodi a měl jsem službu na můstku, když se začalo šepit. Viditelnost byla špatná a nad vodou se válely cáry mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti. Brzy po setmění hlídka hlásila: „Světlo na pravoboku!“ „Stojí, nebo se pohybuje dozadu?“ vykřikl kapitán. Hlídka odpověděla: „Stojí, kapitáne“, což znamenalo, že nám hrozí srážka s jinou lodí. Kapitán pak nařídil signalistovi: „Signalizujte té lodi: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Zpět přišel signál: „Doporučujeme vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Kapitán řekl: „Signalizujte: jsem kapitán, změňte kurs o 20 stupňů.“ Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurs o 20 stupňů.“ Kapitán byl již rozezlen. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď, změňte kurs o 20 stupňů!“ Zpět přišla odpověď: „Jsem maják.“ Změnili jsme kurs.“

Při řízení rizik je mnoho situací, kdybychom rádi „poručili majáku, aby změnil kurz“. Tyto představy o skutečnosti nechtějí respektovat omezení, která jsou například u samospráv dána: (1) přírodními limity (např. nesmí se stavět v záplavovém území), (2) finančními možnostmi (je mnoho oprávněných požadavků občanů, ale rozpočet je nemůže všechny najednou uspokojit), (3) omezení daná zákony.

10 Závěr

Dobře nastavený vnitřní kontrolní systém pomáhá snižovat rizika, a to včetně rizik spojených s plýtváním, ztrátami, podvody či korupcí³⁶. Je třeba brát v úvahu, že podvodníci a korupčníci se neřídí žádnými morálními či zákonnými pravidly – nemají problém lhát, krást, pomlouvat, podvádět, zkreslovat skutečnosti, slíbit cokoli, zneužívat své postavení, mlžit a podobně. Často jsou velmi chytří a své nepoctivé, nízké či zlé úmysly skrývají. I proto je důležité, aby si každý vedoucí nebo zaměstnanec, který se podílí na vnitřním kontrolním systému (respektive na řízení rizik a využívání příležitostí), rozvíjel svůj „cit“ pro spravedlnost (schopnost rozpoznat, co je pravdivé³⁷ či správné, kdo je v dané záležitosti v právu).

Z porovnání problematiky rizik a příležitostí plyne, že využívání příležitostí má obdobné fáze jako řízení rizik. Rizika i příležitosti musí být řízeny tak, aby přispívaly k naplňování poslání a dosahování cílů (příčemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Příležitosti se od rizik z hlediska zákonných povinností liší. Řada zákonů ukládá povinnost riziky se zabývat (z hlediska tohoto textu je nejdůležitější zákon o finanční kontrole), u příležitostí tomu však tak není. Jsou lidé, kteří mají schopnost (talent) přirozeně řešit problémy, jednat preventivně, předcházet rizikům a využívat příležitosti. Většina lidí si však musí osvojit k tomu potřebné znalosti a své dovednosti v tomto směru postupně rozvíjet. Platí, že snižovat rizika a využívat příležitosti se může každý naučit – nejlepší je to vlastním prožitím, tedy sbíráním zkušeností při řízení rizik a využívání příležitostí.

Text vznikl v rámci projektu Ministerstva financí ČR s názvem „Posílení řízení a kontroly veřejných financí“, který byl podpořen finančními prostředky z programu Řádná správa Fondů EHP a Norska. K textu je též k dispozici video přednáška.

³⁶ Je třeba brát v úvahu, že „příležitost dělá zloděje“ (tedy i lidé, kteří by za normálních okamžiků neselhali, tak pokud se vyskytne příležitost a mají dojem, že je nikdo nemůže přistihnout, hrozí, že příležitost využijí).

³⁷ Z hlediska managementu a hospodaření je nesnadné vymezit kritéria (znaky) toho, co je a co není pravdivé. Pravda je především přirozená, logická, je bez trhlin a srozumitelná.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Video přednáška: Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí

POUŽITÉ ZDROJE

- BOGUSZAK, J., ČAPEK, J., & GERLOCH, A. (2003) *Teorie práva*. Praha: ASPI Publishing
- COLLISON, CH., PARCEL, G. (2005) *Knowledge Management*. Computer Press, Brno, 236 s.
- COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma 1989. 327 s.
- COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press 2005.
- DOLEŽAL, J., LACKO B. A kol. (2009) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009
- DRUCKER, P. F. (2006) *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press 2008, 206 s.
- DVOŘÁČEK, J. (2005) *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck
- FOTR, J. (1992) *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press
- HAVRÁNEK J. a kol. (2008) *Teorie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o.
- HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK, M. a kol. *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Informační středisko podpory jakosti*, Praha. 2006 Dostupné: <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>
- ISO 31000 (2018) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 31010 (2011) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 37001 (2016) *Systémy protikorupčního managementu - Požadavky s návodem pro použití*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- JORION, P. (2011) *Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II*. Hoboken, N.J.: J. Wiley
- KAHNEMAN, D., TWERSKY, A. (1979) Prospect Theory. An analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292
- KRULIŠ, J. (2011) *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde
- LACKO, B. (2017) Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN. *Acta Informatica Pragensia*, roč. 6, č. 1, s. 87 Město Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, město Klimkovice, město Pardubice, město Ústí nad Labem. Strategické dokumenty.
- MF ČR *Metodická doporučení k řízení rizik, k finanční kontrole, k internímu auditu*. Praha: Ministerstvo financí ČR
- NEMEC, J., PLAČEK M., PŮČEK M., J., OCHRANA, F. (2020) *Budgeting and Public Finance*. In Farazmand A.. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 2020.
- OCHRANA, F. (2013) *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2011) *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration*. Praha: Wolters Kluwer
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J. a kol. (2019) *Metodologie a řízení výzkumu v muzeu*. Praha: NZM
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, (2017) *Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector*. Praha: Nakladatelství Karolinum

- OCHRANA, J., PŮČEK, M. (2012) *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer
- PLAČEK M., PŮČEK M. J., OCHRANA F., KRÁPEK M., MATYÁŠ O. H. (2019) Risk Management for Cultural Organizations (the example of agricultural museums in the Czech Republic), *Cultural Management: Science and Education*, Vol. 3, 2019
- PLAČEK, M., OCHRANA F., PŮČEK M., NEMEC, J. (2020) *Fiscal Decentralization Reforms: The Impact on the Efficiency of Local Governments in Central and Eastern Europe*. Springer Nature. 2020.
- PLAČEK, M., PŮČEK, M., OCHRANA, F. (2019) Identifying Corruption Risk: A Comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), pp.366-384.
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M. (2021) *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M., MISIAČEK R. (2022) *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M. (2022) *Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M., MISIAČEK R. *Rozhodování a strategický přístup*. Praha: MMR, 2022.
- PŮČEK M. J., OCHRANA, F., a kol. (2020) *Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea)*. Praha: Národní zemědělské muzeum. Dostupné na www.nzm.cz (nebo vyžádat u autora)
- PŮČEK M. J., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature. 2021
- PŮČEK M., J. (2018) Využití analýz rizik v rámci strategického plánování měst. *Právo a bezpečnost*. 3/2018. s. 110-122. Dostupné na: <https://www.vske.cz/data/ke-stazeni/pravo-a-bezpecnost/Pravo-a-bezpecnost-3-2018.pdf>
- PŮČEK, M., J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, M. (2014): Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů. *Ekonomický časopis*. No 2, 62/2014, pp. 150-166.
- PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf
- PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
- PŮČEK, M., J., PLAČEK, M. (2019) Risk analysis - opportunity or threat to financial management of municipalities. *Socio-Economic and Humanities Studies*. 2/2019.
- REKTOŘÍK, J. a kol. (2004) *Krizový management ve veřejné správě*. Teorie a praxe. Praha: Ekopress
- SEGAL, Sim (2011) *Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management*. Hoboken, N.J.: Wiley, Wiley corporate F & A
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009.
- SMEJKAL, V. (2010) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing
- SMEJKAL, V., RAIS, K. (2013) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání Praha: Grada
- STIGLITZ, J. E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- ŠEFČÍK, V. (2009) *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- ŠKRLA, P., ŠKROVÁ M. (2008) *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Grada Publishing
- ŠPAČEK, D., NUNVÁŘOVÁ, S. (2010) Veřejné služby a jejich specifika. In *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: MU, ESF, s. 11 – 33.
- ŠPAČEK, D., PŮČEK, M. J. a kol. (2016). *Metodika řízení znalostí*. Brno: Masarykova universita
- ŠPIČKA, J., VILHELM, V. (2012) *Problematika řízení rizik v zemědělských podnicích ČR*. Ústav zemědělské ekonomiky a informací
- ŠUPŠÁKOVÁ, P. (2017) *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Grada Publishing

ŠUSTA, M. (2015) Průvodce systémovým myšlením. Praha: Proverbs. a.s.

TICHÝ, M. (2006) *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: CH Beck

ÚHOS (2019). Stručný průvodce zadavatele světem veřejných zakázek. Brno: ÚHOS.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Zákony: Zákon o finanční kontrole, Trestní zákoník; Zákon o veřejných zakázkách, prováděcí vyhláška k zákonu o finanční kontrole č. 416/2004 Sb.

Závěrečné práce studentů Ambis k problematice řízení rizik nebo příležitostí (diplomové nebo bakalářské – zejména Jančovičová, Jirasová a dále Bartoš, Bělohávková, Brošová, Jandová, Heijting, Chumlenová, Juhászová, Kohut, Menčíková, Nováková, Pagáčová, Sedlmajerová, Šimíček, Špirka, Uhrová, Valdová, Zamrzlová, Zigová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček. Seminární práce studentů Ambis. Projekty SIGA Ambis.